



Hur kan spannmålsproducenter skapa kundanpassning?

– *Fallet Söderslätts Spannmålsgrupp*

Carl-Adam von Arnold

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--393—SE*

*Examensarbete 393
Uppsala 2005*

Hur kan spannmålsproducenter skapa kundanpassning?

– *Fallet Söderslätts Spannmålsgrupp*

How can cereals producers create customer adaptation? The case of Söderslätts Spannmålsgrupp

Carl-Adam von Arnold

Handledare: Jerker Nilsson

© Carl-Adam von Arnold

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--393--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Sammanfattning

Marknadssituationen för spannmål ställer inte krav på att producenten måste veta vart spannmålen tar vägen efter att den har skördats. Därför fokuserar spannmålsproducenter på avkastningsvolymen i sina ansträngningar att få en så hög intäkt som möjligt. Livsmedelsindustrin kan välja mellan de olika kvaliteter, som finns på marknaden, för att ingå i den egna processen. Utifrån denna utbuds- och efterfrågesituation skapas marknadspriser på de olika varorna.

Denna marknadsbild håller på att förändras efter hand som förädlingsföretagen inser att de kan få tag på produkter, som bättre passar in i deras produktionsprocesser, om de går direkt till råvaruproducenterna och ställer krav på dessas produktion. Eftersom denna situation är ny för båda parter, uppstår en del problem såväl i förståelse för de övriga aktörernas produktionsförutsättningar som i prissättningen på produkterna.

Examensarbetet syftar till att identifiera de möjligheter och begränsningar, som råvaruproducenter och industri har för att åstadkomma en god samordning vid utformningen av produkter och därigenom öka lönsamheten för båda parter. För att utvärdera samordningsmöjligheterna används Söderslättss Spannmålsgrupp såsom fallföretag, och det gäller då samordningen mellan detta företag och några av dess kunder – Meneba, V&S Absolut Spirits och Viking Malt. Studiens teoretiska bas består av transaktionskostnads- och agentteorierna.

Alla former av livsmedelsindustrier har inte förutsättningar för att samordna sina relationer till sina handelspartners genom kontrakt. Många varor kan vara av bulkkaraktär, och då kan samordningen inte förbättras av en närmare relation med producenter. Studien visar att förädlingsföretag, som tillverkar produkter med ett högre kostnadsläge än standardprodukter, måste finna nya strategier för att köpa råvaror, dels för att minska kostnaden för att få råvaror med en speciell kvalitet och dels för att uppnå en högre grad av perfektion i produktionsprocessen.

För producenter av spannmålsråvara innebär en inriktning mot specialprodukter en annan syn på produktionen än vad producenter har varit vana vid. Odlarna måste i dessa fall anamma en högre grad av medvetenhet i vad de producerar. Samordningen för med sig krav, som är specifika för varje produkt, vilket ofta innebär att kunden måste ha god insyn i producentens företag för att kunna styra produktionen. Förutsättningen för att en god samordning ska komma till stånd är att odlarna ser en positiv skillnad i kalkylen jämfört med att producera produkter för den öppna marknaden. För att god måluppfyllelse och hög grad av förståelse i produktionen ska komma till stånd måste rådgivning, F&U samt fröförädling involveras i relationen mellan producent och industri

Summary

The market situation for grain does not require the producer to know which purpose the crops are meant for after the harvest. Yield is therefore put in focus to secure as high revenue as possible for the company of the producer. The processors have can choose between the different varieties of products that are available on the market. From this supply and demand situation the market prices for the different goods are created.

This market picture is slowly changing because of the industry has realised that products could be found that better suits the processing if the producers are directly contacted and incentives are put in the production. While this is a new situation for both parties, some problems occur in the way of understanding each other's production requirements as well as setting a price on the product.

The purpose of the thesis is to illustrate how processors and farmers can attain good co-ordination in shaping the product and by that increase the profitability for both parties. To get a connection with reality Söderslätts Spannmålsgrupp is chosen as case company to evaluate the co-ordination possibilities between the company and some of its clients; Meneba, V&S Absolut Spirits and Viking Malt. The theories used are mainly transaction cost theory and agency theory.

All branches of the food industry are not ready to leave the market mechanism. As many of them work with bulk products, they can gain from a closer relation with farmers. The study demonstrates that companies processing products with higher quality requirements and thus high prices have to find new strategies in acquiring raw material, on the one hand to reduce costs in providing themselves with the accurate raw material and on the other hand to reach a higher form of perfection in the processing.

For the producers of grain, this development towards specialty products means a way of approaching the production that is different from what farmers are acquainted to. Hence, farmers must adopt a higher form of awareness in what they produce and for which purpose the product is meant. The co-ordination is associated with demands that are specific for each product, which often calls for the clients to have better insight in the companies of the producers, to be able to monitor and guide the production in their directions. The condition for good co-ordination is that the farmers get a better margin for the specific product compared to selling the good on the market.

Counselling, R&D and grain breeding must be highly involved in the relation between farmers and processor, if these two should succeed in attaining their objectives and reach an improved understanding of the production.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemanalys	2
1.3. Syfte	6
2. Marknadssituation	8
2.1. Jordbrukssektorns förändring	8
2.2. Spannmålsmarknaden	9
2.2.1. Produkter	9
2.2.2. Förädlingsföretagen	10
2.2.3. Avståndens betydelse	11
2.3. SSG – Företagsstruktur	12
2.3.1. Bakgrund	12
2.3.2. Förutsättningar	12
2.3.3. Ägande	12
2.3.4. Styrning	13
2.3.5. Handel	13
2.3.6. Kunder	14
2.4. Branschstruktur i förädlingsleden för kvalitetsspannmål	15
2.4.1. Svenskt Sigill	15
2.4.2. Vilka problem kan uppstå i konceptet Svenskt Sigill?	16
2.4.3. Skillnader mellan Svenskt Sigill och SSG	17
2.4.4. Vilka problem kan uppstå i SSG vid handel mellan kund och leverantör?	17
2.5. Slutsats	18
3. Kontraktsteori	20
3.1. Teoribeskrivning	20
3.2. Integrerad vinst	20
3.3. Koordination	22
3.3.1. Produktionskoordination	22
3.3.2. Riskkoordination	22
3.4. Motivation	24
3.4.1. Deltagande	24
3.4.2. Ansträngning	25
3.4.3. Investering	26
3.5. Transaktionskostnad	27
3.5.1. Ingå kontrakt	28
3.5.2. Konflikthantering	28
3.5.3. Styrning	29
3.5.4. Påverkanskostnad	29
3.6. Slutsats	29

4. Empirisk analys	30
4.1. Tillvägagångssätt	30
4.2. Strategibeskrivning	31
4.2.1. Kunder.....	31
4.2.2. SSG	35
4.2.3. Skånefrö AB	37
4.3 Analys	39
4.3.1 Koordination	39
4.3.2. Motivation	43
4.3.3. Transaktionskostnad.....	45
5. Slutsatser	48
6. Diskussion	50
Källförteckning	52

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Lantbrukare är producenter av råvara, men råvaruproduktion ger ofta dålig lönsamhet. Råvaruproducenter konkurrerar med varandra inom stora geografiska områden, och prisnivån bestäms av de regioner, där produktionsförutsättningarna är bäst. Genom konkurrensen pressas prisnivån ner till de aggregerade kostnaderna hos lantbrukarna i de goda regionerna. Marknadskrafterna tillåter inte att producenter av standardråvaror får hög inkomst på sikt.

I ett internationellt perspektiv kan en utväg för att förbättra lönsamheten vara att de råvaruproducerande lantbrukare, som har högre produktionskostnader än andra, går framåt i förädlingskedjan. För att en sådan strategi ska vara framgångsrik krävs emellertid att lantbrukarnas produktion avser råvaror med helt speciella egenskaper. Lantbrukarna måste se till att deras produkter är unika, trots att de är bulkvaror. Om lantbrukarna producerar standardprodukter och försöker att förädla dessa till mera lönsamma produkter, kommer de snart att finna att de kan få bättre lönsamhet genom att köpa in standardprodukterna från producenter, som kan framställa dessa till en låg kostnad, och låta dessa inköpta standardprodukter gå in i förädlingsprocessen.

Den hållbara strategin är således att råvaruproducenterna identifierar en förädlad produkt, som utmärks av att dess råvaror måste ha bestämda egenskaper för att slutprodukten ska få ett högt marknadsvärde. Lantbrukarnas produkt måste vara attraktiv för ett specifikt förädlingsområde. Råvarorna måste då vara specialiserade för att inpassas perfekt såsom input i nästa led i de förädlingskedjor, vilka leder fram till konsumentfärdiga produkter, som kan säljas till höga priser.

Efter hand som den teknologiska utvecklingen fortsätter finns det allt större möjligheter för denna strategi, samtidigt som även den ekonomiska utvecklingen stödjer den. Konsumenterna blir allt mer intresserade av att köpa högförädlade produkter till ett högt pris, och det kommer fram allt mer specialiserade produkter, anpassade för att tillgodose specifika marknadsbehov.

För att dessa specialiserade produkter ska kunna framställas krävs god samordning mellan de olika leden i förädlingskedjan. Det betyder att samordningen mellan till exempel råvaruproducenten och förädlingsföretagen måste ske genom någon form av kontrakt, medan marknadssamordning inte ger tillfredsställande resultat. Om en råvara kan användas för endast ett ändamål hos ett enda köpande företag, är det riskabelt för råvaruproducenten att investera i en produktionsapparat. Råvaruproducenten måste därför redan innan investeringsbesluten fattas vara förvissad om att det finns avsättning för de producerade produkterna, och denna säkerhet förutsätter att det finns långsiktiga ömsesidiga förpliktelser mellan säljaren och köparen.

Den föreliggande studien ägnas åt en analys av de *möjligheter och begränsningar*, som en *mindre grupp av råvaruproducenter* har att uppnå god *samordning* mellan sin

produktion av specialprodukter och *alternativa förädlingsprocesser*, vilka leder fram till slutprodukter med specifika egenskaper. Det gäller slutprodukter, som efterfrågas av köpare, som är föga priskänsliga. De råvaror, som behandlas i studien, är spannmål.

Det just nämnda kan tjäna som studiens preliminära syfte. Innan detta kan omvandlas till ett definitivt syfte krävs analyser av de fyra nyckelbegreppen i formuleringen ovan.

Således följer i nästa avsnitt en analys av begreppet *samordning*, inklusive olika typer av samordning. För det andra krävs en diskussion av uttrycket *möjligheter och begränsningar* – det gäller att identifiera de förutsättningar, under vilka råvaruproducenterna kan lyckas med sin förädlingsstrategi. För det tredje gäller det att identifiera den *grupp av mindre spannmålsproducenter*, vars förutsättningar för vidareförädling ska granskas. Slutligen är det intressant att undersöka vilka *alternativa förädlingsprocesser*, som föreligger för denna grupp av producenter, alltså hur deras spannmål kan förädlas till slutprodukter, som har ett stort marknadsvärde.

1.2. Problemanalys

1. Samordning

Studien handlar om *vertikal samordning* inom spannmålsbranschen. Vertikal samordning innebär att en produkt, som utgör *output från en produktionsprocess*, lämpar sig såsom *input till en efterföljande produktionsprocess*, varvid uttrycket "lämpar sig" ska förstås såsom att den aktör, som genomför den senare produktionsprocessen, uppnår god måluppfyllelse. God samordning är nödvändig inom alla led i alla förädlingskedjor, om företagen ska nå framgång i konkurrensen. Det ligger i både säljarens och köparens intresse att uppnå god samordning. Exempelvis ska varor levereras vid en bestämd tidpunkt för att minska resursspillet. Detta underlättar för att slutprodukterna ska kunna produceras med låg kostnad.

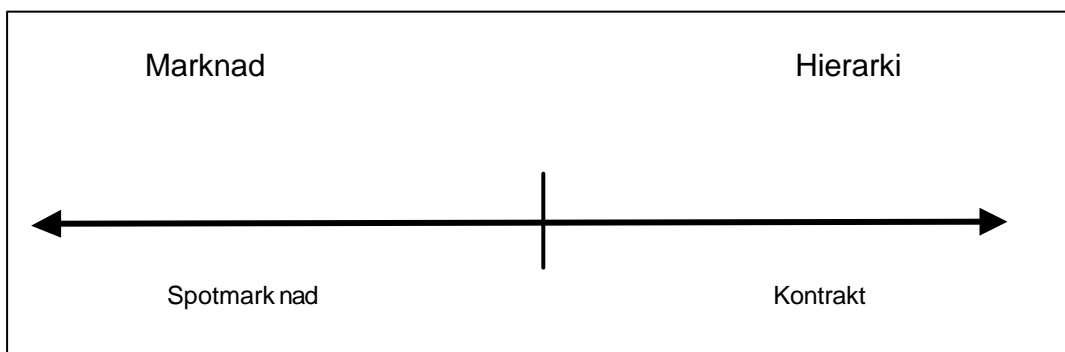
God samordning kan schablonmässigt uttryckas såsom av att producenten levererar en bestämd *kvantitet* vid en bestämd *tidpunkt*, till bestämd *destination*, med bestämda *villkor* i bestämda *kvaliteter*, allt enligt vad köparen och säljaren har *avtalat*. Köparen kan då använda leveransen för en specifik *vidareförädling*.

Den traditionella formen för samordning mellan köpare och säljare är marknadsmekanismen. Köpare och säljare söker varandra, ingår avtal och genomför utbytet av produkt och köpeskilling. Marknadsmekanismen förutsätter att det finns information tillgänglig för båda parter. För att det inte ska vara orimligt dyrt att insamla och bearbeta informationen om utbud och efterfrågan krävs att produkterna är av standardkaraktär. Om alla produkter är olika alla andra, uppstår höga kostnader för de ingående parterna. Med standardiserade produkter och begränsat informationsbehov kommer priset att vara den avgörande faktorn vid säljarens och köparens beslut. Givet att det rör sig om standardprodukter finns ett stort antal köpare och ett stort antal säljare. Därmed finns förutsättningar för att de olika parterna efter hand utvecklar en uppsättning

av normer för bedömning av kvaliteter. Detta underlättar nämligen utbytet för båda parter. På så sätt blir produkter från olika säljare likvärdiga, och köpare och säljare är anonyma för varandra.

Köpare som har specifika krav på slutprodukten och därför kräver specialprodukter behöver en starkare samordning med producenten. Det kan behövas så kallad *hierarkisk samordning*. I det fallet finns ingen marknadssamordning, eftersom endast två parter är involverade – köparen och säljaren. De båda kan ingå leverans- och köpeavtal, som gäller för en längre tidsperiod, och inte avser endast en specifik transaktion, såsom fallet är vid marknadssamordning.

De olika typerna av samordningsmekanismer – marknadssamordning respektive hierarkisk samordning – är ändpunkter på en skala (se figur 1-1). Den mest extrema formen för hierarkisk samordning uppnås när säljaren och köparen är samma aktör, dvs. denna äger rum inom en och samma organisation. Nästa steg är kontrakt – långsiktiga leverans- och inköpskontrakt har i hög grad karaktär av hierarkisk styrning, medan det blir efter hand allt mer av marknadslösning, ju kortsiktigare kontrakten blir. Den mest extrema formen för marknadssamordning är spotmarknaden, men det finns också marknader, där parterna är något mera bundna till varandra, dvs. det finns inslag av hierarkisk samordning.



Figur 1-1: Integrationsskalan (Nilsson, 1991)

Slutsatsen av det ovanstående är att studien handlar om olika samordningsformer, som har karaktär av *hierarkisk samordning*, dvs. kontakterna mellan de säljande råvaruproducenterna och de köpande förädlingsföretagen sker genom mer eller mindre långsiktiga kontrakt eller långsiktiga relationer.

2. Begränsningar och möjligheter

Marknaden för kvalitetsprodukter kännetecknas normalt av högre *transaktionskostnader* jämfört med marknaden för standardvaror i och med att marknaden är mindre. Förädlingsprocessen är i sig också kostsammare. För att kunna konkurrera med lågprisprodukter måste alltså även producenter av kvalitetsprodukter anstränga sig för att hålla låga kostnader, annars kan konsumenten finna att kvalitetsprodukterna är orimligt

dyra. Ett sätt att reducera transaktionskostnaderna är att skapa stark vertikal samordning, och genom den bättre samordningen kan produktionskostnaderna hållas på en rimlig nivå.

Ju mer *specialiserad* en vara är desto högre är kostnaden för att framställa den – det krävs ökade investeringar och noggrannare kontroll. En producent, som har bra förutsättningar och som kan producera specialprodukter till lägre kostnader än andra producenter, kan tillgodogöra sig de högre priserna som erbjuds och få god lönsamhet.

En högre specialisering av produkter leder till att den aggregerade efterfrågan minskar – man vänder sig till färre köpare. Har producenten investerat mycket kapital och ställt om sin produktion för att stämma överens med en viss produkt, ökar också *beroendet* av att det lilla antalet köpare verkligen fortsätter att vidareförädla produkten. Samma gäller för köparen, som har investerat för att möta den kvalitet som levereras. Om det finns flera producenter av samma vara, kan den producent, som har genomfört dessa *transaktionsspecifika investeringar* hamna i en *lock-in-situation* och utsättas för utpressning, vilket kan sänka marginalen. Den producent, som väljer en annan köpare, får höga transaktionskostnader.

Leverans- och inköpskontrakt varierar till innehåll och varaktighet, beroende av parternas bedömningar av *risktagande*. Risken för köparen kan ligga i utvecklingen på produktmarknaden samt hastigheten för teknikutvecklingen inom tillverkningsprocesser. Kortare kontrakt kan därför vara fördelaktiga för köparen, samtidigt som säljaren kanske önskar längre kontrakt för att säkra sina investeringar. Säljaren vill ha så få specifikationer som möjligt för att lättare uppnå kraven, medan köparen vill det motsatta. Båda parter vill härigenom reducera sitt *risktagande*. Ju större osäkerheter är, desto mera vill var och en skjuta över risken till motparten.

Kontraktsförhandling beror mycket på de *maktförhållanden*, som existerar mellan parterna, dvs. de egenskaper som respektive part har. Kan exempelvis producenten leverera önskade produkter till lägre kostnader än andra producenter, finns goda förutsättningar för god samordning.

Vid en starkare samordning reduceras marknadsrisken. I stället för invänta det bästa spotpriset kan man säkra priset i kontraktet. Denna risk slipper både säljare och köpare.

En förutsättning för en långsiktigt hållbar relation är att de besparingar, som görs hos köparen genom vissa extra ansträngningar hos säljaren, måste överstiga de kostnadsökningar, som uppstår hos säljaren till följd av dennes extra insatser. För att detta ska kunna uppnås krävs en ömsesidig öppenhet.

Slutsatsen är att det finns ett antal nyckelbegrepp, som är användbara för de analyser som följer. Det gäller transaktionskostnader, lock-in-situationer, risktagande av skilda slag, kontraktsförhandling, mm – alla med kopplingar till de båda parternas möjligheter och begränsningar för god samordning sig emellan. De båda parterna är ömsesidigt beroende av varandra, samtidigt som var och en har egna intressen och målsättningar – samtidigt måste de kunna komma överens om samordningslösningar, som är goda för båda parter.

Detta leder till att den teoretiska basen för det föreliggande projektet blir olika grenar av den nyinstitutionalistiska teoribildningen, primärt *transaktionskostnadsteorin* och *agentteorin*.

3. Mindre grupp av spannmålsproducenter

Studien handlar om de förutsättningar, som en mindre grupp av spannmålsproducenter har för att komma längre fram i förädlingskedjan med sina råvaror. Den grupp av lantbrukare, som tjänar som exempel, är Söderslätts Spannmålsgrupp ek. för. (SSG) Detta företag bildades 2001 till följd av att ett antal spannmålsproducenter blev missnöjda med att Skånska Lantmännen gick upp i Svenska Lantmännen. Gruppen ansåg sig ha möjligheter att göra bättre affärer på egen hand, och man ville behålla kontrollen över sin verksamhet på lokal eller regional nivå i stället för att inordna sig i en rikstäckande och stor gemenskap.

Sedan bildandet har dessa spannmålsproducenters försäljning skett genom den nybildade föreningens försäljningsavdelning. De har därigenom minskat ett steg i förädlingskedjan för spannmål. Till följd av att SSGs medlemmar överlag är större producenter har de kunnat styra över sin produktion i riktning mot högkvalitativa varor, och de kunder som SSG söker sig till är livsmedelsproducenter med höga krav från slutkonsumenten. Det innebär att SSG kan anses vara i viss mån ett nischföretag. Det betyder också att föreningen inte kan anses vara ett kooperativt företag av den traditionella formen, men förvisso är det kooperativt.

Syftet med SSG är att öka marginalen för den enskilde medlemmen på framför allt intäktssidan. Denna marginal utsätts för påfrestningar från den kommande jordbrukspolitiken. Den innebär att SSG för att bibehålla marginalen måste få ännu mer betalt för sina produkter samt att samarbetet måste innefatta även kostnadssidan.

SSG befinner sig idag över en stor del av integrationsskalan. Företaget handlar med vissa varor på kortsiktiga kontrakt, och vissa varor säljs till och med på spotmarknaden, samtidigt som andra volymer säljs till förädlingsföretag, som har speciella krav. Hur specialiserade varor SSG vill sälja och hur samordningen bäst ska utformas för att bibehålla en god lönsamhet i företaget är väsentliga frågor. Företaget står alls inte främmande för att söka sig mot mer hierarkisk samordning med sina kunder.

Slutsatsen av presentationen ovan är att SSG används som exempelföretag i denna studie. SSG är förvisso inte representativt för spannmålsbranschen i Sverige, men företaget är intressant att studera, eftersom det är relativt nytt, är öppet för förändringar och är framgångsrikt. Det vore i och för sig intressant att inkludera också andra exempelföretag, såväl stora (Svenska Lantmännen och Svenska Foder) som små (Vara, Kristianstad, m fl.), men studiens resurser tillåter inte detta. Det är bättre att genomföra en djupare studie av färre studieobjekt än ytligare studier av flera.

4. Alternativa förädlingsprocesser

Vilken form av vidareförädling den svenska spannmålen används till varierar, men en stor del går till kvarnar som levererar sitt mjöl för olika användningsområden. Det andra stora användningsområdet är djurfoder. Vidare används spannmål för alkoholproduktion i form av etanol- och sprittillverkning samt ölbrygging. När slutprodukten är en konsumtionsvara ställs i regel högre krav på kvaliteten än vid förädling till djurfoder. Kvalitetskraven skiljer sig också mycket från köpare till köpare och vilken produkt som slutligen ska tillverkas.

När en grupp spannmålsproducenter strävar efter en högre grad av hierarkisk samordning, är valet av partner inte självklart. Olika köpare har olika kvalitetskrav, men överlag vill de få en så hög kvalitet som möjligt till ett så lågt pris som möjligt. Producenten måste söka sig till partners, vars behov man tror sig kunna uppfylla, eller marknadsföra sig på ett sätt som gör en mer attraktiv för ett partnerskap. På samma sätt kan industriföretagen söka sig till producenter, som förväntas kunna uppfylla deras produktkrav. Det är inte ett ensidigt beslut att etablera ett partnerskap, och därför måste köparen och säljaren gemensamt planera för att uppnå en god samordning.

Slutsatsen är att den föreliggande studien primärt handlar om sådan vidareförädling av spannmål, där slutprodukten är ämnad för humankonsumtion. Det är i dessa förädlingsprocesser, som det i regel ställs störst krav på att råvaran ska ha speciella kvaliteter. Samtidigt gäller att det finns en betydande heterogenitet vad gäller alternativa förädlingsändamål, och producentgruppens val av uppköpande förädlingsföretag måste i hög grad bero på de olika köparföretagens egenskaper av allehanda slag.

1.3. Syfte

Det slutgiltiga syftet med studien kan formuleras med utgångspunkt från det preliminära syftet och med hjälp av slutsatserna från problemanalysen:

Studien syftar till att med hjälp av primärt transaktionskostnadsteori och agentteori identifiera de möjligheter och begränsningar, som en mindre grupp av spannmålsproducenter såsom Söderslättsspannmålsgrupp har för att med god lönsamhet uppnå en god hierarkisk samordning med olika företag, vilka arbetar med att förädla spannmål till produkter för humankonsumtion. Den vertikala samordningen kan ske med skilda grad av integration. Hur ska relationen vara utformad för att uppnå högsta möjliga nytta för båda parter?

Detta syfte rymmer olika delar:

- *Vilka begränsningar samt möjligheter är förbundna med att uppnå god samordning? Vilka faktorer är det som underlättar och som hämmar producentgruppens strävanden efter starkare vertikal integration?*

Carl-Adam von Arnold: Hur kan spannmålsproducenter skapa kundanpassning?

- *Hur ser möjligheterna och begränsningarna ut specifikt för en mindre grupp spannmålsproducenter såsom Söderslättis Spannmålsgrupp (SSG) – vilka egenskaper har detta företag jämfört med andra?*
- *Hur skiljer sig producentgruppens möjligheter att integrera vertikalt, beroende på vilken slags vidareförädlingsprocess deras råvaror går in i? Vilka är skillnaderna mellan konsumentprodukter med skilda egenskaper.*

2. Marknadssituation

2.1. Jordbrukssektorns förändring

Jordbruket övergår till att vara mer industrialiserat. Agrorelaterade företag samarbetar nära varandra. Kundernas behov blir allt mer styrande. Konkurrensen intensifieras och är numera global. Antalet företag blir färre samtidigt som företagens storlek ökar. Detta gäller alla grenar inom näringen, från leverantörerna till lantbruksföretag och gårdar, samt alla led inom förädlingsindustrin och handeln. Vad som pågår är *horisontell integration*. På det vertikala planet går också utvecklingen mot att skapa marknadsmakt. Företag på olika plan inom förädlingskedjan har genom kontrakt, joint venture, allianser, kooperativ verksamhet och uppköp eller sammanslagningar, fått starkare kontroll över och direkt ägande av produkter. (Merrett & Walzer, 2001)

Historiskt sett har fokuseringen inom jordbruksnäringen legat på resurser och teknik, internationell handel, utveckling av infrastruktur och jordbrukspolitik. Så kommer förmodligen inte framtiden att se ut. Fokus hamnar istället på konsumtion och efterfrågan, produktivitet och teknik, jordbrukspolitik och hållbar utveckling. (Ibid.)

Med denna förändring följer en förskjutning av verksamheten för den enskilde lantbrukaren, då denne kommer att gå från att vara råvaruproducent till att vara produktutvecklare av konsumtionsvaror. För att uppnå den traditionella vinstmaximeringen för lantbrukare, går det ut på att få högsta möjliga avkastning. Med en mer medveten syn på efterfrågan från marknaden kommer lantbrukaren istället att fokusera på att producera det kunden verkligen vill ha genom att använda den mest kostnadseffektiva metoden. Samtidigt som konsumenterna ställer krav på kvaliteten av produkten, ställer de också tillsammans med myndigheter krav på att produkterna skall produceras i linje med en hållbar utveckling för miljön. Detta måste lantbrukaren anamma för att långsiktigt kunna hålla sig kvar på marknaden som tillverkare av konsumentprodukter. (Ibid.)

I USA görs färre terminssäkringar av lantbruksprodukter för den enskilde lantbrukaren på den öppna handelsmarknaden. Istället går lantbrukaren direkt till köparen och skriver kontrakt, vilket ger båda parter en större säkerhet och en rationellare hantering av produkter inom förädlingskedjan. Avtalen tenderar att bli långvariga och råvaruproducenten kan skräddarsy varan för att uppnå de specifika krav en kund ställer. Lantbrukaren undviker härigenom osäkerheten i hur denne ska få avsättning för sina produkter samtidigt som kunden undviker osäkerheten i att komma över rätt produkter. Kontrakten ger därför ett mervärde, som kan vara värt att betala extra för. Å andra sidan uppkommer en ny sorts risk, som innebär att man får större beroende av varandra och även aktörer längre fram i förädlingskedjan. (Ibid.)

Långsiktiga avtal och en ökad integration på det vertikala planet kräver större utbyte av information mellan parter längs förädlingskedjan. Informationen gäller kunskap om konsumenters behov, produkten, tillverkningsprocesser, inblandade företag, mm. Ju snabbare berörda parter kan få information om konsumenters preferenser desto snabbare

kan respektive part lägga om produktionen för att tillfredsställa dessa preferenser och därigenom erhålla en större vinstmarginal. (Ibid.)

2.2. Spannmålsmarknaden

Spannmål är en bulkvara, som med dagens stora livsmedelsindustrier efterfrågas i större kvantiteter. En ensam lantbrukare kan starta en gårdsbutik, där varor säljs direkt till kund, för att därigenom hoppa över mellanhänder och själv behålla den vinsten slutprodukterna genererar. Detta fungerar inte i de flesta fall, eftersom hanteringen är småskalig och ineffektiv. Spannmålsproducenter måste sälja sina produkter till en uppköpare, som kan hantera vidareförsäljningen ut till förädlingsindustrier på ett rationellt sätt. Antingen väljer lantbrukaren att sälja till privata uppköpare eller, vilket är vanligast i Sverige, via en kooperativ organisation. En privat handlare köper spannmålen till dagspriser med tillägg/avdrag för villkoren i leveransen. Det kooperativa företagets syfte är att tillse att den specifika producenten ska få ut ett så rättvist pris som möjligt för sina produkter. Producenten får ofta ett minimipris som delbetalning och senare en eventuell delbetalning beroende på hur försäljningen av spannmålen till förädlingsföretagen har gått. (Normark, *Diskussion 30.5.2004*)

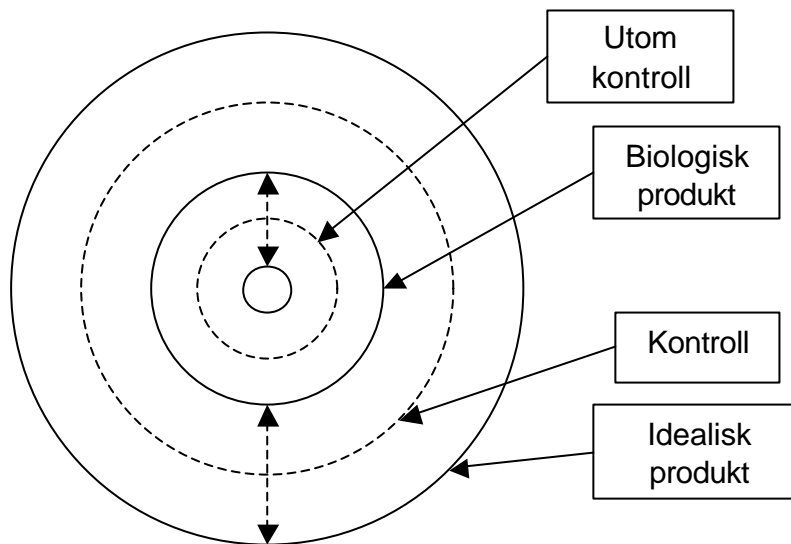
Ju större organisationen är, desto svårare är det att tillgodose varje enskild medlems anspråk. Kooperativa företag har en tendens att bli stora, då det finns skalfördelar med större kvantiteter. Specialprodukter får då inte mycket utrymme, och livsmedelsindustrin måste anpassa sin produktion efter utbudet på marknaden. (Nilsson & Björklund, 2003)

2.2.1. Produkter

Spannmål är råvara för en stor del av livsmedelsindustrin. De fyra sädesslagen vete, korn, havre och råg innehåller protein, fibrer, stärkelse, mm, vilka är nödvändiga basvaror för människan. Forskning och utveckling har bidragit till att framhäva egenskaperna i sädesslagen, och därför är sädesslagen indelade i en stor mängd sorter, dels för att tillgodose ändamålsenlig användning inom industrin och dels för att sädesslagen ska vara möjliga att odla under olika förutsättningar runt om i världen. Forskning och utveckling av nya sorter är kostsamt och därför vill fröförädlingsföretag att deras sorter används i en så stor utsträckning som möjligt. Detta kan skapa hinder för att utveckla mycket specifika sorter, med specifika egenskaper, som går att odla endast under specifika förutsättningar, för specifika ändamål. (Normark, *Diskussion 30.5.2004*)

Vilka konkurrensmedel en producent har beror på hur pass riskbenägen denne är. Ofta säkrar sig producenten genom att producera den sort, som är mest efterfrågad, för att garantera sig att varan blir såld. Vidare kan producenten försöka odla in en ny sort i hopp om att egenskaperna i sorten ger högre måluppfyllelse än den mest efterfrågade. Om utfallet blir som producenten tänkt sig, kan han inte räkna med att göra en liknande vinst året därpå, eftersom den nya sorten då kommer att vara den mest efterfrågade. (Ibid.)

Eftersom spannmålsproduktion är en biologisk process, går det inte att styra så att man med säkerhet erhåller en idealisk produkt. Med större ansträngningar och kontroller ökar chansen att man uppnår de krav, som gäller för en idealisk produkt. *Figur 2.1* illustrerar hur mycket en lantbrukare kan styra över en produkt för att den bli idealisk.



Figur 2.1: Spannmålens kvalitetsegenskaper (Utvecklad vid diskussion med Normark)

Hur pass hög måluppfyllelse en producent kan nå beror delvis på graden av ansträngning och kontroll över produktionen. Spannmål är biologiska produkter som formas efter de förhållanden de växer på och den väderlek som råder under växtsäsongen. Producenten kan styra en del av dessa förhållanden, men vädret går inte att styra över. Producenten är väl medveten om vilka grundförutsättningarna är på hans areal. Med utgångspunkt i detta kan producenten försöka forma produkten med tillgängliga medel och hoppas på gynnsamt väder, för att nå ett så bra resultat som möjligt. (Normark, *Diskussion* 30.5.2004)

2.2.2. Förädlingsföretagen

Kvarnar, brännerier, mälterier mm, som förädlar fram varor till livsmedelsindustrin, är ofta placerade i närhet till slättbygder och med närhet till hamn. Transport till förädlingsföretag sker oftast med båt eller lastbil. Efter EU-inträdet har närhet till hamn fått en större betydelse i och med att varorna fritt kan flöda in och ut ur landet. Kostnaden för att frakta bulkvaror ökar givetvis med avståndet mellan säljare och köpare. Är spannmålsbristen stor i vissa delar av Europa, ökar kostnaden med det minskade utbudstrycket och förädlingsföretagen får betala ett högre pris i de regioner, där bristen är stor, samtidigt som priset drivs upp i resten av Europa. Vid ett produktionsöverskott kommer prisnivån att sjunka i hela Europa och prisnivån bestäms av de delar, som har haft de bästa produktionsförutsättningarna det året.

Hur mycket ett förädlingsföretag vill betala för spannmålen beror på vilka sädeslag, sorter och kvaliteter som företaget behöver. För vidareförädling till humankonsumtion är det numera vanligt att företagen efterfrågar miljö- och kvalitetssäkrad spannmål. Företaget vill ge en garanti åt konsumenten att det visar hänsyn till miljön och värnar om god hälsa. Denna spannmål ligger som regel några kronor över vanlig spannmål, som är ämnad åt humankonsumtion, eftersom den ger extra kostnader i produktionen.

Förädlingsföretag som tillverkar produkter för humankonsumtion har ofta en inköpsavdelning, som arbetar med prognoser för kommande skörd, bedömning av årets skörd samt prisutveckling under året. För att komma åt rätt kvaliteter till "rätt" pris terminssäkras ofta kvantiteter från de stora spannmålsinköparna, allt efter fabrikernas behov. Spannmålsköpande företag, såsom Svenska Lantmännen, är antingen kooperativt eller privat ägda och utspridda i slättbygder över Europa.

Förädlingsföretag söker efter samma kvaliteter som deras konkurrenter gör och kan därför inte vänta länge efter det att skörden är bärgad för att kontraktera varan. Därför kontrakteras mycket spannmål direkt efter skörd, och en del företag försäkras sig genom att kontraktera spannmål som ännu inte är skördad. Vissa kvaliteter kanske inte bjuds ut förrän senare på året för att spannmålsinköpsföretag hoppas på en prisuppgång på den varan. Beroende på utbud och efterfrågan regleras priset på varorna under året fram till nästa skörd.

Spannmålsköpande företag konkurrerar sinsemellan, och de måste bjuda ut kvaliteterna vid rätt tidpunkter för att sälja så mycket som möjligt till ett så högt pris som möjligt. Förädlingsföretagen vill kanske helst ha medelstora leveranser över året, som passar produktionen, till ett så lågt pris som möjligt. Detta skapar prisvariationer på marknaden, som blir desto större ju högre osäkerheten är i de faktorer, som påverkar efterfrågan, t ex årets utbud, antal aktörer, aktörernas storlek och nya sorter. (Normark, *Diskussion* 10.9.2004)

2.2.3. Avståndens betydelse

Företag med krav på miljö- och kvalitetssäkrad spannmål har en mindre marknad att vända sig till och blir därför känsligare vid variationer i utbud. Vissa regioner, till exempel Skåne, är dock mer stabila i sina skördar, vad gäller avkastning och kvalitet, än många andra regioner. Därför har företag med höga krav anledning att söka sig till sådana regioner och köpa in spannmål de år skörden är normal, eller undernormal i Europa överlag, gällande kvalitet och kvantitet

Svenska lantbrukare har ett gott anseende i Europa vad gäller kvalitetstänkande. Kraven, som ursprungligen kommer från konsumenter och myndigheter, har fått de nordiska förädlingsföretagen att forma medvetenheten hos de svenska lantbrukarna. Kvalitetsmedvetenheten hos lantbrukare yttrar sig i minskad växtskydds- och kväveanvändning samt säker hantering av produkter samt en högre grad av miljöhänsyn. Konsumenter och förädlingsföretag i Europa har anammat denna medvetenhet, men inte i

samma utsträckning lantbrukare, vilket gör att förädlingsföretag söker sig till regioner såsom Skåne och Mellansverige. (Rolink, *Diskussion 4.6.2004*)

2.3. SSG – Företagsstruktur

Eftersom det inte finns så mycket fakta skrivet om SSG, är detta avsnitts innehåll helt grundat på diskussioner med Kenneth Normark under perioden 15.8.2004-30.9.2004

2.3.1. Bakgrund

När Skånska Lantmännen (SkL) fusionerades in i Svenska Lantmännen (SvL) innebar det bland annat för Södra Åby Lokalförening att inte ansåg sig kunna agera lika självständigt som man kunde under SkL. Södra Åby valde att ställa sig utanför SvL. Fyra större närliggande gårdar såg möjligheten att tillsammans med Södra Åby bilda Söderslätts Spannmålsgrupp ekonomiska förening (SSG). Då ingen hade egen erfarenhet av rationell spannmålsförsäljning, anlätades den spannmålsansvarige från SkL som VD.

2.3.2. Förutsättningar

Samtliga ingående enheter ligger i *närhet till varandra* i södra Skåne, som är omgivet av vatten i alla vädersträck utom norr. Detta gör att *klimatet är milt* och utan större variationer år från år. Jorden är av moränlera, vilket ger hög avkastning. Vad gäller jordbruk är området bland de bästa i Sverige. Som handelsplats är det *nära till kontinenten*, där Östersjöområdet är en viktig marknad för SSG. Avståndet till Trelleborgs hamn gör det lätt att snabbt leverera till hamnar på andra sidan Östersjön.

De fem enheterna är relativt sett *stora jordbruk*, och de kan individuellt lagra spannmålen för respektive enhets produktion. Det medför att SSG kan erbjuda en *spårbarhet* av produkter till olika kunder. Kunderna kan därigenom få information om produktens ursprung och exakta data på växtföljd, växtskydd, gödning, nedlagt arbete, mm. Spårbarhet efterfrågas idag av en del kunder, som utlovar högkvalitativa varor till konsumenter.

2.3.3. Ägande

Södra Åby Lokalförening är en ekonomisk förening grundad 1907 och består av ca 100 medlemsgårdar. Produktionen av spannmål och oljeväxter är drygt 35 000 ton, där huvuddelen torkas och lagras gemensamt. De fyra godsena Jordberga, Näsbyholm, Skabersjö och Stora Markie producerar tillsammans cirka 30 000 ton som torkas och lagras på respektive enhet. Den gemensamma volymen om 65 000 ton ansågs vara för liten för att vara konkurrenskraftigt och därför köps spannmål in från andra

kvalitetsproducenter för att uppnå en försäljning på minst 100 000 ton. Detta är nödvändigt för att kunna tillgodose kundefterfrågan.

De utomstående leverantörerna är ofta stora spannmålsproducenter, som SSG har god kontakt med. Kraven är högt ställda på dessa och innefattar att de ska följa samma kvalitetsstandard som SSG. Egen lagring är ett krav för att spårbarhet ska kunna bibehållas.

Var och en av de fem ovannämnda medlemmarna i SSG ekonomisk förening har en röst. Vid beslut krävs 2/3 röstmajoritet. Föreningen är idag sluten, men stadgarna medger inträde av nya medlemmar och givetvis utträde av de nuvarande medlemmarna.

2.3.4. Styrning

VDn i SSG sköter kontakten med kunder och avtalar villkor med dessa rörande leveranser. Med hjälp av gemensam planering med verksamhetschefen på respektive enhet kan produktionen anpassas för att uppfylla dessa villkor. VD planerar även logistiken till kund från köpare.

Verksamhetschefernas uppgift är att genom noggrann styrning och kontroll framställa en produkt, som passar på kundernas krav. Om produkten inte redan är kontrakterad med kund utan ska säljas på spotmarknaden, måste produkten anpassas så att den är den mest attraktiva för slutändamålet. Kvaliteten är då av väsentlig betydelse.

2.3.5. Handel

Idag handlas en del kvantiteter på kontrakt och en del på den öppna marknaden. Variationen beror på världsmarknadsläget och avtalsvillkoren. Vid sämre skörd i Europa, såsom år 2003, kan SSG få bra betalt för sina produkter på kontinenten. Är stora kvantiteter uppbundna till avtal, kan SSG inte tillgodogöra sig de förmånliga priserna från världsmarknaden. Självklart gäller det omvända om det finns ett överskott av spannmål i Europa.

När SSG ska upprätta ett kontrakt, som löper över mer än ett år, är prissättningen av avgörande betydelse. Vilket pris ska kunden betala? Dagens alternativ är många men inte särskilt bra. Priserna kan exempelvis följa CBT:s (Chicago Board of Trade) index och lägga sig några kronor över och därefter följa med i kurvsvängningarna. Priset kan även kopplas till ett Europaindex, ett skånskt index eller ett lokalt snittpris. Inget av dessa alternativ är särskilt motivationshöjande, vilket kan leda till en sämre målfyllelse.

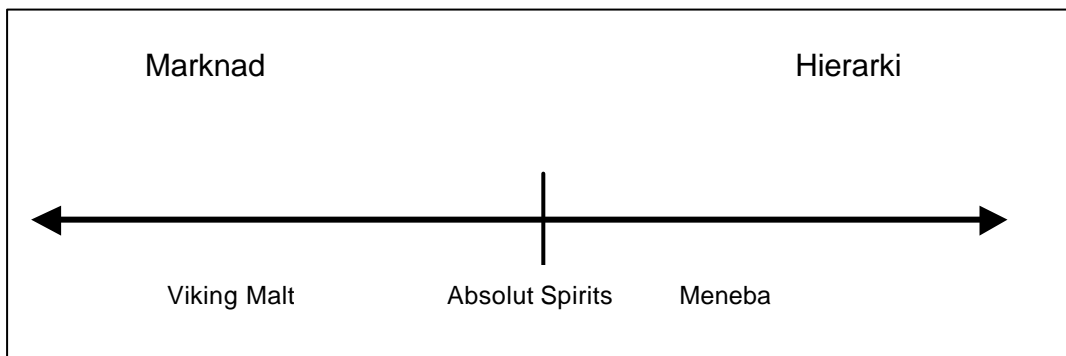
För att kunna agera på den europeiska marknaden måste transporter ske till sjöss, vilket innebär höga kostnader. För att hålla kostnaderna nere måste båtar fyllas och logistiken fungera felfritt. Detta är en anledning till att SSG handlar med extern spannmål. En annan är kravet att tillgodose kundens önskemål. Om SSG:s egna varor inte uppfyller de krav

som en kund har ställt, måste SSG för att inte riskera att mista kunden hitta en motsvarande kvantitet hos en annan producent.

2.3.6. Kunder

Kunderna är i första hand producenter av högkvalitativa konsumentprodukter, bland andra Viking Malt (VM), V&S Absolut Spirits (AS) och Meneba. Dessa tre kunder har med dagens relation olika fördelningar på integrationsskalan, vilket visas i Figur 2-2.

VM och andra mälterier har bland många parametrar, stora krav på att grobarheten är hög och att kärnstorleken är lika i maltkornet. Idag har inte SSG någon fast kund med specifika krav när det gäller försäljning av maltkornet, utan agerar marknadsmässigt vid försäljning. Därför hamnar Viking Malt längst till vänster på integrationsskalan.



Figur 2-2: Integrationsskalan (efter Nilsson, 1991)

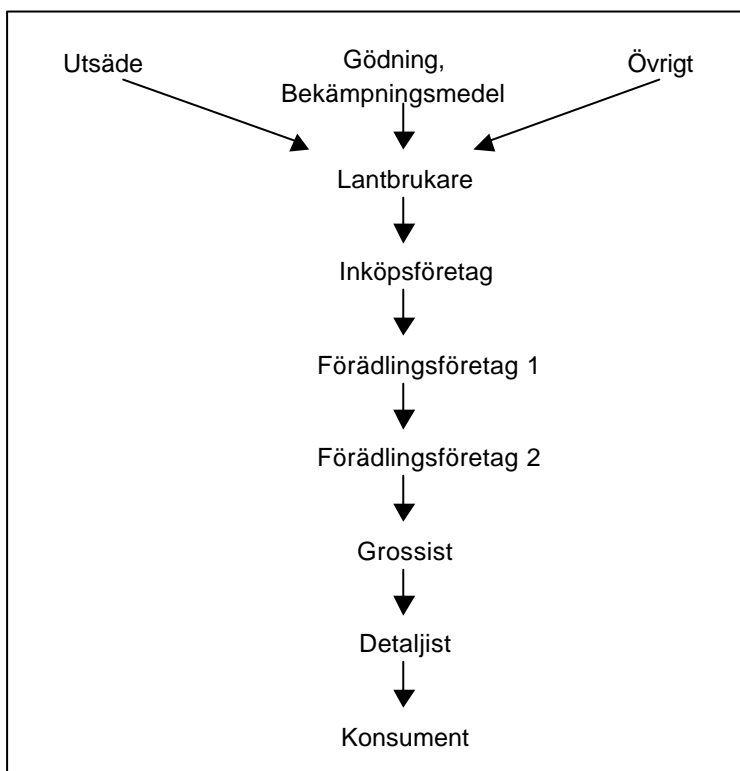
SSG täcker för närvarande ca 50 % av AS spannmålsbehov. AS lägger stor vikt bland annat vid procenthalten av stärkelse i vetet för att minska slaggprodukter i högsta möjliga mån. En lastbil vete in, blir tre lastbilar ut ur produktion med biprodukten drank, som måste tas omhand, vilket är kostsamt. AS väljer därför kunder som kan tillgodose kraven på hög andel stärkelse till ett lågt pris. AS har även en miljömålsättning, som strävar efter ett minimalt kväveläckage samt att växtskyddet skall vara optimerat med minimerade biverkningar

Numico och Nestlé är stora barnmatsproducenter i Europa, som vänder sig till kvarnen Meneba i Rotterdam för att komma åt mjöl av spårbar högkvalitativ vete. Sådana produkter finns ännu inte i Holland eller i övriga Centraleuropa, och därför har Meneba vänt sig till SSG. Absolut spårbarhet ("identity preserved") krävs. För att kunna hindra att felaktiga leveranser kommer in i produktion begär Meneba uppgifter kring produkten. Stora krav ställs på andelen mögelgifter, som kan bildas vid spannmålslagring och ute i fält. Därför kommer kunnig personal från både barnmatsproducenterna och Meneba och gör revisioner på aktuella gårdars lagerhållning och bekämpningsmedelsanvändning. Meneba kräver att användningen av bekämpningsmedel inte lämnar några som helst rests substanser kvar i spannmålen, eftersom detta skulle kunna bidra till en defekt slutprodukt ut till konsument.

2.4. Branschstruktur i förädlingsleden för kvalitetsspannmål

Figur 2.3 ger en översikt över de aktörer, som agerar i spannmålsbranschens värdekedja. De som är intressanta för denna studie är lantbrukaren, inköpsföretaget och företag i det första steget av förädlingskedjan.

För att kunna spegla marknaden för kvalitetsspannmål i Sverige beskrivs Svenskt Sigill, som är den största aktören på kvalitetsspannmål. Svenskt Sigill jämförs med SSG, och de båda organisationernas problem med att skapa relationer med kunder beskrivs. I teorikapitlet förklaras varför problemen existerar.



Figur 2.3: Förädlingskedjan för spannmål (Fulton & Anderson, 2001)

2.4.1. Svenskt Sigill

Svenska Lantmännens (SvL) kvalitets- och miljösäkringssystem kallas Svenskt Sigill. Sigillmärkta produkter garanteras vara producerade av svenska råvaror av kontrollerade producenter i Sverige. Produktionskedjan delas in i leverantör (odlare), köpare (SvL eller annan köpare som har tillstånd att handla med Svenskt Sigill) och kund (livsmedelsföretag). Kraven på leverantören är ställda för att passa in i kundens produktion. Överlag är kvalitetskraven lika för alla leverantörer, men de kan skilja sig i de fall kunder har specifika produktionsgrenar, som kräver råvaror med egenskaper, som

skiljer sig från standard. Miljökraven är satta till minimigränser för leverantörerna, och de kan även höjas om kunden så önskar.

SvL vill härigenom skapa en närmare kontakt mellan leverantör av kvalitetsspannmål och kund, som genom spårbarhet kan visa från vilka gårdar produkterna härstammar. Detta går i linje med EU-bestämmelserna från och med 2005-01-01 att varje led inom livsmedelsindustrin måste redovisa varifrån insatsvarorna kommer och vart de färdigställda produkterna levereras. Spårbarhet skapar säkerhet inom livsmedelsnäringen och därigenom trygghet för konsumenten.

Svenskt Sigill är till för att möta de miljö- och kvalitetskrav som industrin och handeln efterfrågar och att öka konkurrenskraften och mervärdet för svenskt spannmål, samt att erbjuda trygga livsmedel för konsumenter. (www.svensktsigill.se, 11.9.2004)

2.4.2. Vilka problem kan uppstå i konceptet Svenskt Sigill?

SvL använder fortfarande sina stora silor som rymmer mer än en gårds skörd av en specifik sort. Gårdarnas skördar blandas, och spårbarheten kan ifrågasättas av en del kunder.

Information angående kvalitet, volym och villkor går från kunden via köparen till leverantören. Missuppfattningar kan då ske, om inte leverantören har en direktkontakt med kunden. Köparen kan också avsiktligt för att minska kontrollkostnader höja kraven för leverantören så att den kund, som ställer högst krav, blir måttstocken för alla leverantörer. Köparen är också medveten om leverantörers kapacitet och kan därför minska på krav för leverantör från kund, vilka kan anses "orimliga" att uppnå eller för kostsamma att kontrollera.

Leverantörer kan uppleva att kraven är för högt ställda och att belöningen är för liten. Leverantörer måste motiveras genom ett belöningssystem, om de ska följa kraven samt att de måste vara informerade om varför kraven är ställda som de är och vikten i att de uppnås. Det är frågan om en känsla hos leverantören att vara med om att producera en specifik produkt.

Avgörande för en god samordning mellan de tre parterna är det mellan parterna finns ett förtroende, som förmår dem att inte bete sig bedrägligt mot varandra. Detta är svårt att uppnå, om inte fullständig information finns tillgänglig om alla parter. Respektive part handlar för att maximera sin egen nytta och delar därför inte ut känslig information. Om det lönar sig att fuska och risken för att bli upptäckt är mycket liten, kan kunden utgå från att leverantören och köparen fuskar. (Normark, Diskussion 15.9.2004)

2.4.3. Skillnader mellan Svenskt Sigill och SSG

Organisationen SSG är mycket mindre, och den som köper spannmålen är samma person som säljer den vidare. Personen i fråga besitter alltså huvuddelen av informationen rörande SSGs in- och utflöden och är ytterst ansvarig vid upprättande av kontrakt.

Kontakten mellan kund och leverantör i SSG är närmare, eftersom kundkontrakt diskuteras i regelbundna möten mellan driftsledning och kontraktsansvarig. Kunder besöker enheterna och undersöker potentialen i upprättande av kontrakt, samtidigt som leverantörerna erbjuder studiebesök i kundernas fabriker. Vid långvariga kundrelationer upprättas en plan för hur framsteg kan göras, vilket leder fram till en produkt som bättre passar in i nästa produktionsled.

Leverantörerna till Svenskt Sigill har ett gemensamt miljömål och kvalitetskraven är i stort sett lika. Eftersom SvL är en stor organisation, skulle de administrativa kostnaderna vara för höga om varje leverantör inom Svenskt Sigill hade varit diversifierad efter kvalitetskraven för att passa en viss typ av kund. Kunderna till SvL efterfrågar ofta mycket stora volymer, vilket motiverar en standardisering av kvalitetskraven. Kunden behöver då inte besöka leverantörerna utan kan utgå från att råvarorna från Svenskt Sigill-odlare håller en viss kvalitet.

De enskilda enheterna är överlag större inom SSG än Svenskt Sigill-odlarna. Enheterna står själva även för lagringen av egenproducerad spannmål. Spårbarheten är därför absolut i fyra av de fem enheter, som ingår i SSG, samt även för en del av SSG:s externa leverantörer.

SvL lagrar ofta spannmålen från Svenskt Sigill-leverantörer gemensamt i stora siloanläggningar. Kunden kan då få reda på att en specifik leverans innehåller Svenskt Sigill spannmål från ett antal leverantörer men kan inte urskilja en enskild gård. (Normark, Diskussion 15.9.2004)

2.4.4. Vilka problem kan uppstå i SSG vid handel mellan kund och leverantör?

Ett problemet för SSG kan vara medlemmarnas förståelse för kunders krav. Företaget kan uppfattas vara alltför radikalt jämfört med hur produktionen bedrevs före bildandet av SSG. Förståelsen kan också skilja mellan enheterna, vilket skapar en obalans i den gemensamma produktionen. Kundernas krav måste alltså gå i linje med enheternas mål.

Anledningen till en hämmad förståelse kan ligga i att belöningen för det extra arbete, som kraven medför, inte är tillräcklig. Enheterna ser då kanske ingen mening med att anstränga sig. Kraven måste vara ställda tillsammans med ett belöningssystem, som gör att köpare, respektive enhet och anställda inom enheterna anstränger sig och känner en vilja att uppnå kraven från kunderna. Om SSG:s enheter kan uppnå de krav som ställs på dem, minskar förmodligen kunden sina kostnader överlag trots att kunden får betala ett

högre råvarupris. Betalning till medlemmar sker med en utjämning av priserna över året. Enheterna får då ett snittpris per ton, som de har levererat.

Idag följer priserna i allmänhet index över året med en extra betalning, om kvalitetskraven är tillfredställande. Denna prissättning är säker för leverantören, eftersom det alltid finns ett minimipris, och det blir en avvägning om ansträngningen för att uppnå kvalitetskraven lönar sig.

Skörden är av tradition det moment, som avslutar säsongen. Därefter sätts nästa säsongs produktion på dagordningen. Vad som sker med den skördade spannmålen är inte prioriterat, eftersom den av vana har sålts till ett fåtal kunder strax efter skörd. Medlemmar måste nu ägna mer tid åt att ”förpacka” den skördade spannmålen och tillse att rätt vara kommer till rätt kund vid rätt tillfälle. (Normark, Diskussion 15.9.2004)

2.5. Slutsats

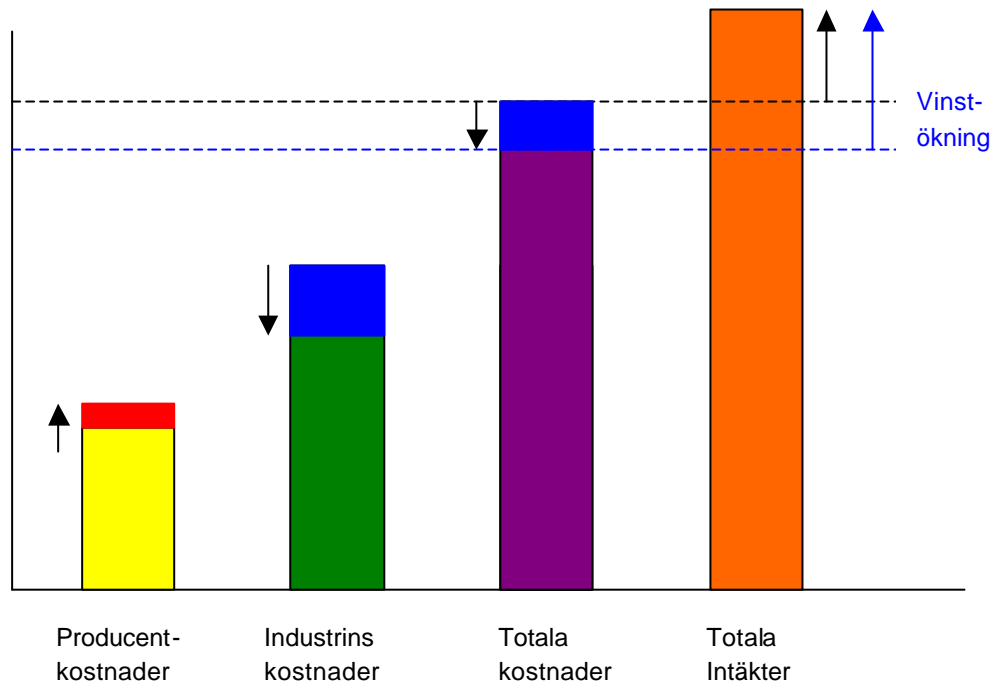
SSG och Svenskt Sigill försöker producera och leverera sina varor i linje med den utveckling, som efterfrågan går mot. En tröghet i utvecklingen kvarstår dock såtillvida att producenter av spannmålsprodukter samt förädlingsföretag fortfarande ofta är nöjda med den marknadsmekanism, som styr handeln med spannmålsprodukter, eftersom det minskar risken att man låser upp sig mot en kategori av kunder/leverantörer. Producenter får avsättning för sina produkter, och förädlingsföretag nöjer sig med de kvaliteter de kan finna till existerande marknadspriser. Produkterna tillåts inte specialiseras så pass mycket att de kan lämna bulkmärknaden och dess marknadspriser, vilket hämmar en utveckling mot långsiktiga relationer mellan producent och förädlingsföretag.

Ändå ger marknaden signaler om att långsiktiga relationer leder till bättre produkter och lägre kostnader i det främre produktionsledet. Spårbarhet och en högre kvalitets- och miljömedvetenhet i råvaruproduktionen efterfrågas av förädlingsföretag, som utlovar säkra produkter till konsumenter. För att upprätthålla dessa löften kan långsiktiga relationer trygga förädlingsföretagets utveckling som spjutspetsföretag, när det gäller kvalitet, miljö och hälsa för konsumentprodukter.

Om SSG vill vara en nischproducent av råvara och kunderna efterfrågar specialprodukter, bör de mötas på en egen marknad, där dagspriser inte styr. Det är då en fråga om produkter, som är unika i sitt slag, och bör därför inte jämföras med bulkvaror. För att kunna finna ett pris på produkten måste kund och leverantör förhandla fram ett pris som är godtagbart för båda parter.

Ska SSG uppfylla kunders krav som yttersta mål, drabbar det antagligen avkastningen per hektar, vilket leder till minskade konkurrensfördelar på den ursprungliga, konventionella spannmålsmarknaden. Denna förlust samt fokuseringen, risktagandet och ansträngningen för att uppnå den specifika produkten måste kompenseras med ett pris, som ligger över traditionellt marknadspris.

En högre grad av fokusering på en dedikerad odling leder förmodligen till en högre kostnad för producenten, vilket visas i figur 2.4. Själva produktionskostnaden behöver inte bli högre, men risktagandet i att lämna marknaden måste kompenseras. Producenten måste se en positiv skillnad i lönsamhet för att ingå kontraktet. Vid en dedikerad odling på industrins villkor är syftet att industrin gör en kostnadsbesparing och når en högre måluppfyllelse i sina produkter. Producentens och industrins sammanlagda kostnader bör då minska, och därmed ökar vinsten under förutsättning att intäkterna är lika.



Figur 2.4: Vinstökning av en närmare relation.

Kunder måste göra en avvägning mellan å ena sidan att handla med marknadens konventionella spannmål till lägre inköpskostnader och högre produktionskostnader och å andra sidan produktionsanpassad spannmål, som ger högre inköpskostnader och lägre produktionskostnader. Risken för kunden är betydligt högre i det senare fallet, om exempelvis något fel uppstår i den ifrågavarande regionens skörd.

Nästa kapitel presenterar de teorier, vilka kan användas för att utreda de problem, som är nämnda i detta kapitel. Fokus ligger på hur man skapar långsiktiga relationer vid upprättande av kontrakt.

3. Kontraktsteori

3.1. Teoribeskrivning

Teorikapitlet syftar till att ge en allmän beskrivning av de möjligheter och begränsningar som uppstår vid upprättande av kontrakt mellan en industri och producenter av jordbruksprodukter. Kontraktsteorin bygger uteslutande på kapitel tre i boken *Design of Production Contracts*, 2004, av Peter Bogetoft och Henrik Ballebye Olesen. Teorierna i boken bygger på etablerad agent- och transaktionskostnadsteori som är applicerad i praktiska fall på företag inom den agrara sektorn i Danmark. Inget av företagen i boken är ett renodlat spannmålsföretag men principerna anses likadana.

De teoretiska aspekterna bakom en kontraktsrelation mellan en producent (agenten) och en industri (principalen) grundar sig i agentteori. Individer är *rationella* och *opportunistiska*. Det vill säga att de utifrån den information de innehar, fattar det bästa alternativet, samtidigt som de är själviska och söker maximera den egna nyttan.

Vid *perfekt* rationellitet kan framtida konsekvenser förutses och kontrakten kan därför upprättas med lösningar till varje situation och inga omförhandlingar är nödvändiga. Så här ser inte verkligheten ut och därför används begreppet *begränsad* rationellitet under vilken individer inte kan förutse framtiden, vilket kommer att innebära att inga kontrakt är fullkomligt utformade, utan förr eller senare måste omförhandlas.

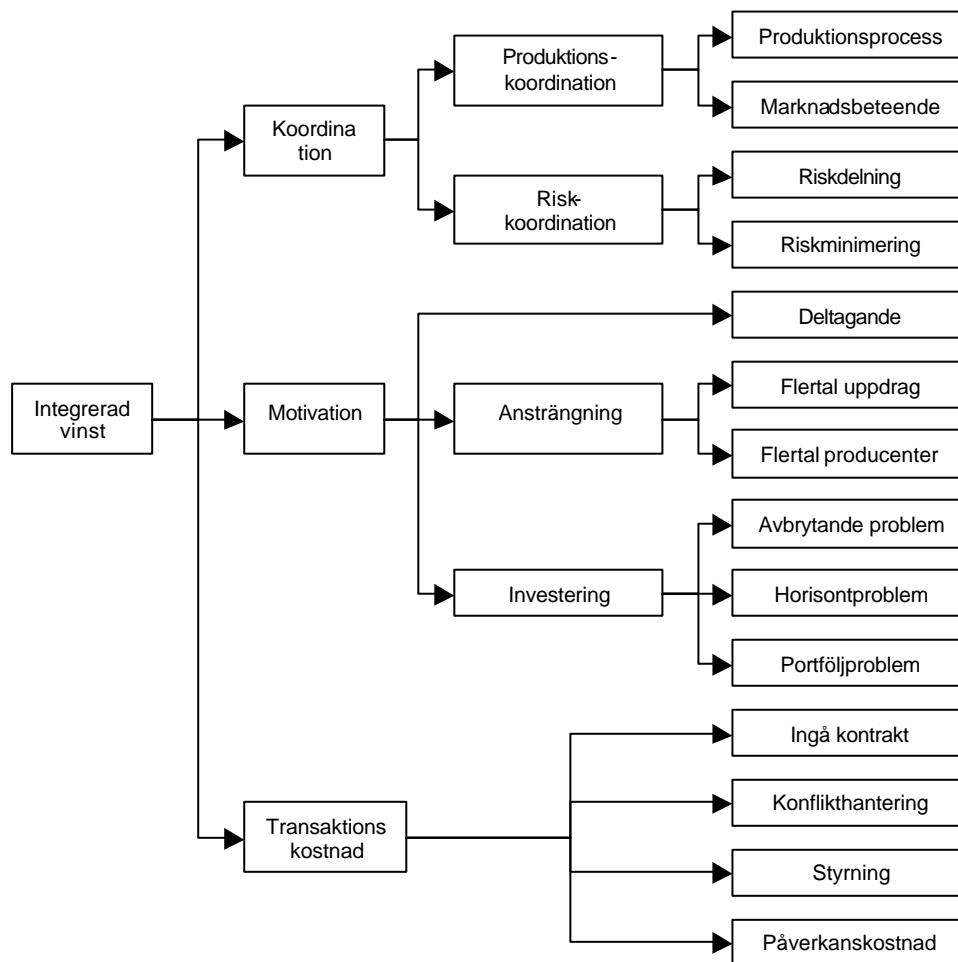
3.2. Integrerad vinst

Det huvudsakliga målet vid upprättande av ett kontrakt enligt Bogetoft och Ballebye Olesen är att maximera den *integrerade vinsten*. Med en högre totalvinst kan båda parter tjäna på en närmare relation, med förutsättningen att vinsten går att dela upp mellan parterna. Den bästa lösningen är att förbättra båda parter situation till den punkt då ingen part kan tjäna mer utan att den andra förlorar. Denna punkt kallas *paretoeffektiv*. Coase (1960) menar att om äganderätten är väl definierad, kan respektive part nå en effektiv överenskommelse genom förhandling.

Definition integrerad vinst	
Integrerad vinst	= industrins vinst + producentens vinst
Industrins vinst	= försäljningsintäkter - produktionskostnader - betalning till producenter
Producentens vinst	= betalning till producenter - produktionskostnader
Integrerad vinst	= Försäljningsintäkter - produktionskostnader (industri) - produktionskostnader (producent)

Nedan presenteras en figur över de poster som bör behandlas när två parter ska upprätta ett kontrakt. Därefter presenteras varje post utefter de tre huvudsakliga faktorerna, som gemensamt formar en effektiv integrerad vinst inom kontraktsteori.

- *Koordination:* Leverera bestämd vara till bestämd destination vid bestämd tidpunkt till lägsta möjliga kostnad.
- *Motivation:* Det måste vara lönsamt för båda parter att anstränga sig för att öka den gemensamma vinsten.
- *Transaktionskostnad:* Minimera kostnader för att planera, styra och motivera respektive part.



Figur 3.1.: Målhierarki vid kontraktutformning

3.3. Koordination

För att maximera den gemensamma vinsten måste båda parter beteende koordineras, så att en bestämd produkt levereras i bestämda kvantiteter, vid bestämda tidpunkter och till bestämda destinationer. Detta medför både en kostnadsminimering och en minimering av risk. Den risk som ändå återstår bör skjutas över på den part som är minst riskaversiv, vilket behandlas vidare i riskavsnittet.

3.3.1. Produktionskoordination

Vertikal samordning av produktionen kan vara av hierarkisk- eller marknadskaraktär. Hierarkisk samordning föreligger då produktionen sköts genom gemensam planering, där en central beslutsfattare koordinerar produktionen och därefter ger instruktioner till berörda parter. Det kan vara känsligt för industrin att ange vinsten på produkten, då det indikerar vad industrin kan dela med sig av till producenten. Samma gäller för producenten, som inte vill uppge exakta produktionskostnader, vilket skulle sätta industrin i en bättre förhandlingsposition. Vid hierarkisk samordning krävs dock att parter agerar öppet och ger fullständig information om produkten.

Dubbel marginalisering inträffar om respektive part individuellt väljer produktionsvolym för att maximera den egna vinsten. Detta kan leda till att båda parter snarare väljer att minska sina volymer för att öka priset på produkten, vilket i sin tur minskar den integrerade vinsten. Problemet grundar sig i att industrin inte väljer sin produktionsnivå efter producentens produktionskostnader, utan istället efter det pris industrin betalar för producentens produkter. En vanlig lösning på problemet är ett tvådelat kontrakt, där industrin först ger en utbetalning motsvarande produktionskostnaderna och därefter en fast betalning som en del av vinsten (jämför Svenska Lantmännens betalningssystem). Risken med denna betalning är att industrin producerar tills det att marginalintäkten är lika med marginalkostnaden för första delbetalningen. Industrin producerar då ett överskott som minskar den gemensamma vinsten och sänker priset på slutprodukten.

3.3.2. Riskkoordination

Riskdelning är en mycket avgörande post då två parter ska ingå ett kontrakt, för det påverkar både kostnaden för respektive parts riskandel och motivationen för ansträngning. Uppgåelsen bör utformas så att en avvägning görs mellan effektiv (kostnadsminimerande) riskdelning och tillhandahållande av motivation.

Ett företags riskbenägenhet utgår från att vara riskneutral till att vara antingen riskaversiv eller riskälskande. De flesta parter är mer eller mindre riskaversiva, vilket betyder att de kräver någon sorts kompensation för att ta en risk. Detta kan jämföras med en riskpremie. Ofta påpekas att större företag kan ta högre risker, eftersom de har säkerheter uppbundna i fler tillgångar, såsom börsbolag och dotterföretag, i Sverige och i utlandet, samt olika verksamhetsgrenar. Denna riskspridning förmår ofta inte familjejordbruk göra, då

skuldsättningsgraden ofta är hög, vilket minskar möjligheten att investera i annat än verksamheten. Spannmålsproducenter har dock möjlighet att välja grödor och sorter för att sprida sin risk.

I ett kontrakt bör därför industrin ta risken medan producenten får en *fast betalning*. Problemet med en fast betalning är att motivationen inte upprätthålls, vilket kan leda till att producenten inte anstränger sig för att uppnå högsta möjliga resultat. Ett risktagande är motivationshöjande och bör beaktas i förhandlandet.

Producenter är alltid utsatta för en *generell risk* i och med att vädret är oförutsägbart och den biologiska produkten går inte att styra fullt ut. Generell risk kan räknas bort från kontrakten genom att använda *yardstick competition* eller *relativ prestationsmätning*.

En annan risk som producenten utsätts för är *prisrisken*. Priset på input och output varierar vilket inte kan mätas i producentens ansträngningar. Teorin talar därför för att den minst riskaversiva (industrin) bör ta på sig prisrisken. Den tredje risken, *idiosynkratisk produktionsrisk*, är den risk som inte kan direkt härledas till den generella produktionen, utan indirekt mäter producentens ansträngning för att uppnå en ändamålsenligt ideal produkt. Det är denna sorts risk som bör distribueras mellan producent och industri för att hålla upp motivationen.

Risktagande är oundvikligt när två parter ingår ett kontrakt och utformningen påverkar riskens storlek och fördelning. Ingen av parterna vill utsätta sitt företag för att hamna i en situation som är ofördelaktig och därför måste risker minimeras.

Kontrakt måste vara flexibla och öppna för förändringar i marknaden och för en produktionsanpassning. Om de inte kan justeras för förändringar, kan inte ömsesidiga förbättringar göras, som maximerar vinsten.

Långsiktiga kontrakt som bygger på fasta priser till producenten kan leda till att denne löper större risk vid förändringar i inflation och produktionskostnader. Lösningar för detta är att antingen att undvika långsiktiga kontrakt eller att låta priserna följa någon sorts jämförbart index.

Risken kan också fördelas med avseende på effekten av konkurs. Om en producent går i konkurs kommer industrin att förlora en leverantör. En ny producent måste då kontrakteras, vilket kan vara förenat med höga kostnader. Vanligtvis är dessa kostnader för industrin relativt små. Om industrin går i konkurs kan producenten förlora sin marknadskanal. Ägare och fordringsägare till industrin har inga förpliktelser mot att producenten förlorar sin marknadskanal vid en likvidering av industrin och det kan därför vara i producenters intresse att industrin kvarlever. Enligt Coase kan då producenter skjuta till medel för att rekonstruera industrin

3.4. Motivation

Kontraktsteori antar att individer är opportunister och därför agerar de enligt planerat och avslöjar privat information endast om det ligger i deras eget intresse att göra så. Därför krävs motivation vilket stärker inblandade individer att maximera den integrerade vinsten.

3.4.1. Deltagande

Kontrakt måste vara utformade på ett sätt som gör att parter vill delta. Det måste då ge åtminstone samma nytta (vinst) för respektive part, jämfört med att stå utanför kontraktet, reservationsnyttan.

Håller producenter på privat information angående deras företag kommer industrin att försöka välja de mest attraktiva producenterna för att ingå kontrakt. Om industrin väljer en betalning till producenterna som motsvarar genomsnittlig reservationsnytta, kommer endast de som har en lägre reservationsnytta än genomsnittet att ingå kontrakt. Detta leder till en överkompensation för dem som går in, som kallas *information rent*. Även om industrin innehar information om producenter kan det finnas hinder att diskriminera producenters betalning, som lagliga hinder, rättvisa villkor för producenter, mm. Alla producenter får då samma kontrakt vilket resulterar i att producenter med låga kostnader har information rent.

En lösning på problemet är att sänka betalningen så att bara de med låga produktionskostnader kan ingå. Detta leder till färre men bättre kontrakt eftersom producenter med höga produktionskostnader inte ingår.

En annan lösning är att förena betalningen med villkor som är relaterade till producentens kategori. I många kontrakt beror betalningen på volymen producenten kan leverera. Producenter med stora volymer får då ett högre pris eftersom deras reservationsnytta oftast är högst.

En tredje lösning kan vara en meny av kontrakt. Varje producentgrupp hittar då ett kontrakt som passar dem. Exempel på detta är ett kontrakt där högre betalning utgår till högre volymer och ett kontrakt som är oberoende av volymer. De som kan leverera stora volymer väljer det första och de som levererar små väljer det andra.

Om industrin använder samma kontrakt för alla producenter, kan denne ändå differentiera betalningen mellan producenter. Antingen som i ovan, baserat på volym, eller genom att använda sig av relativ prestationsmätning. Producenter är då indelade i grupper och konkurrerar sinsemellan i respektive grupp. Industrin minskar då information rent tvåfaldigt.

3.4.2. Ansträngning

Producenter måste ha ett eget intresse av att följa den produktionsplan som ingår i ett kontrakt. Varje producent maximerar sin nytta genom att hålla sig till sin del av den koordinerade produktionsplanen. Styrning och bestraffnings/belöningssystem är de instrument som kan användas för att producenten agerar därefter.

Styrningen kan relateras antingen till insatser i produktion eller till resultat av produktion. I det första fallet kan belöning/bestrafning baseras direkt på de faktorer som parterna försöker reglera i kontraktet. I de flesta fall kan inte producenternas insatser styras, vilket gör att de flesta kontrakt bygger på resultatet av produktionen. Eftersom varorna är av biologisk karaktär, är resultatet förenat med osäkerhet, vilket leder till en osäkerhet i hur mycket producenten anstränger sig för att reglera de produktionsspecifika variabler som ingår i kontraktet, för att i sin tur uppnå resultatet av produktionen.

Bestraffnings/belöningssystem kan vara en effektiv metod att motivera producenter. Betalningen kan då variera med signaler på hur väl producenten har ansträngt sig för att nå god måluppfyllelse till industrin. Kontrakt kan även förlängas eller avslutas med hjälp av dessa signaler, vilket är effektivt om kontraktet ger producenten en högre nytta än dennes reservationsnytta.

Ska betalningen variera med ansträngningen är det alltså väsentligt att osäkerheter angående graden av ansträngning minimeras. Information angående producenters kapacitet och förutsättningar är därför värdefullt för industrin.

Fyra faktorer avgör en ökning av incitamentintensiteten, det vill säga graden av vilken betalningen beror av ansträngningen hos producenten:

1. Industrins vinst ökar av en ökad ansträngning i producentledet. Ökar inte vinsten av en högre grad av ansträngning, finns inga incitament för att höja intensiteten. Är industrin beroende av en hög ansträngning måste dock incitamenten vara starkare ju högre vinsten för industrin ska bli.
2. Producentens risktolerans. Ju mer riskavert en producent är desto högre är kostnaden för att utsätta denne för risk. Alltså finns anledning att höja incitamenten ju mer risktolerant producenten är.
3. Producentens precision att bedöma de önskade aktiviteterna. En högre precision minskar osäkerheten i måluppfyllelse och därmed riskpremien. Får industrin starka signaler angående producentens ansträngning, kan intensiteten höjas utan att utsätta producenten för en avsevärt högre risk.
4. Producentens mottaglighet gällande incitament. Är producenten inte mottaglig för incitament kommer detta endast att utsätta producenten för en högre risk. Incitamenten kan därför vara starkare desto mer mottaglig producenten är.

För att öka incitamenten kan industrin använda sig av hot. Då kanske betalningen inte är varierande med ansträngningen utan istället är ansträngningen avgörande för att överhuvudtaget få betalt.

En annan aspekt vad gäller ansträngning är fokuseringen på en eller flera faktorer inom produkten, eller en eller flera verksamhetsgrenar för producenten. Det måste finnas en balans mellan aktiviteterna, i annat fall premieras en aktivitet på bekostnad av en annan. En opportunistisk producent kommer att justera sina aktiviteter så att marginalintäkten motsvarar marginalkostnaden för alla aktiviteter. Är hans ansträngning i aktiviteterna mätbar i tid, kommer denne att distribuera sin tid så att marginalintäkten per timme spenderad är samma för alla aktiviteter. Då kommer inte aktiviteter med lägre marginalintäkt att ägnas någon tid åt, eftersom tid är begränsat.

Industrin kan styra aktiviteter med olika precision beroende på hur väl de kan mätas. Aktiviteter som är lätta att mäta får då en högre grad av incitament och de som är svåra att mäta får en lägre grad av incitament. Detta leder till att producenten fokuserar på de aktiviteter som är lättare att mäta. Exempelvis anstränger sig då producenten för att uppnå en hög kvantitet istället för en god kvalitet.

Producerar många producenter samma vara till samma industri, kan industrin använda relativ prestationsmätning för att få reda på den generella risken, som påverkar alla producenter. Detta instrument avgör vad en producent kan få betalt jämfört med andra producenter av samma vara. Är producenterna lokalt distribuerade i samma område som industrin kommer vädret att påverka alla producenter. Denna risk som är exogen kan då räknas bort från kontraktet och skjutas över på industrin.

Yardstick competition är en enkel form av relativ prestationsmätning mellan producenter. Det går ut på att jämföra en producent med alla producenter. Exempel på kontrakt är: $\text{Betaling} = \text{grundpris} + \text{bonusfaktor} \times \text{avvikelse från genomsnittlig produktion}$.

Ett problem med relativ prestationsmätning är att producenterna agerar under maskopi. Det vill säga de kommer överens om att sänka sin ansträngning tillsammans och förklara det bristande resultatet med den generella risken. Att det inträffar i jordbrukssammanhang är mindre troligt eftersom det ofta rör sig om ett stort antal producenter, men risken är högre desto mer specialiserad varan är.

En annan viktig faktor som direkt kan avgöra ansträngningen hos producenten är att kontraktet måste fungera vid förändringar i omständigheter. Eftersom det är kostsamt att förnya kontrakt och producenter utsätts för både bra och dåliga år, måste incitamenten kunna bibehållas oavsett resultatförändringar, som beror av exogena faktorer.

3.4.3. Investering

För att bibehålla en gynnsam vinst på lång sikt måste kontrakten ge utrymme för parter att göra relevanta investeringar. För att göra detta tar teorin upp några problem som följer med investeringsbeslut, där hold-up problemet, horisontproblemet och portföljproblemet är de huvudsakliga.

Hold-up problemet uppstår om en producents investering har ett högre värde i relationen för kontraktet, än i alternativa relationer. Industrin kan då dra nytta av situationen genom att behålla en större del av vinsten från framtida samarbete. Producenten står då för kostnaden för investeringen men kan inte behålla vinsten av vad den investeringen avkastar. Producenten kan agera på samma sätt om industrin har gjort en investering som passar för producentens produkter, genom att kräva en högre betalning för levererade produkter.

Hold-up problemet kan uppstå dels vid specifika investeringar och dels vid ofullständiga kontrakt. Oliver Williamson definierar specifika investeringar enligt följande:

1. Geografiska investeringar, i regioner med få industrier och inte kan användas av andra industrier eftersom varor är förenade med höga transportkostnader
2. Fysiska investeringar, som är framtagna för specifika ändamål
3. Humana investeringar, som kräver specifika kompetenser.
4. Specifika krav. Investeringar som är designade för att möta en specifik industris krav.
5. Nya produkter. Investeringar som är ämnade åt en ny produkt och därför ännu saknar efterfrågan.

Ofullständiga kontrakt är till för att hold-up situationer ska kunna undvikas då två parter ingår ett kontrakt. Det är i stort sett omöjligt att skapa ett kontrakt som har lösningar för alla kommande händelser och därför måste vissa delar av kontraktet vara öppet för omförhandling, då en händelse inträffar, som påverkar den ena eller den andra parten.

Horisontproblemet uppstår i kooperativa verksamheter. En medlem kanske inte är intresserad av att vara medfinansiär av en investering, som kommer att ge avkastning efter det att medlemmen har lämnat kooperativet.

Portföljproblemet: Är producentens avkastning på investeringar positivt korrelerad med avkastningen från kooperativets investeringar, utsätts producentens inkomst för en risk i att gårdens inkomst och kooperativets lönsamhet simultant minskar. För att få en säkrare inkomst kanske producenten väljer att inte investera i den specifika investeringen i kooperativet.

3.5. Transaktionskostnad

Transaktionskostnader är en stor anledning till att vi varken har perfekta marknader eller perfekta företag. Utan transaktionskostnader hade marknaden varit fri, vilket hade inneburit att varje land hade valt att producera vad de hade komparativa fördelar i och därefter hade handel mellan länder skett friktionsfritt. Transaktionskostnader är kostnader för att förflytta en vara mellan två händer, samt kostnader för att producera varor genom motivation och koordination. Transaktionskostnadsteori går ut på att minimera transaktionskostnader och därigenom få tillverkning och handel att flyta så smidigt som

möjligt. I kontraktsteori går det alltså ut på att minimera kostnaden för att koordinera och motivera parter.

3.5.1. Ingå kontrakt

Att ingå ett kontrakt är förenat med tre typer av transaktionskostnader. Den första är svårigheten att förutse framtida händelser. Den andra är förståelsen av kontraktet och den tredje är att juridiskt fastställa ett kontrakt.

För att minimera dessa kostnader är en metod att minimera förhandlandet, det vill säga att upprätta gemensamma kontrakt för många producenter, genom att använda sig av standardkontrakt. Industrin kan då vända sig till en producentorganisation och skriva ett kontrakt. Därefter är det upp till organisationen att se till att producenter agerar efter villkoren i kontraktet.

Transaktionskostnader kommer att leda till att parter går in i ofullständiga kontrakt som inte har lösningar på alla framtida händelser. Detta tvingar fram förhandlingar för att lösa de frågor som står kvar obesvarade, vilket kan leda till hold-up situationer eller till kostnader för konflikthantering.

3.5.2. Konflikthantering

Det är viktigt att kontraktet innehåller instrument som säkrar snabba och överkomliga konfliktslösningar. Det kan ske om kontraktet innehåller riktlinjer för hur konflikter ska hanteras. En enkel lösning är att en av parterna tar ansvar för lösningar till det som står oskrivet i kontraktet. Detta kräver ett starkt förtroende mellan parter. Förtroendet kan upprätthållas på två sätt. Det ena genom långsiktiga kontrakt som förnyas varje år. Agerar den ansvariga parten bedrägligt, tillåter inte den andra parten att kontraktet förnyas. Finns det en beroenderelation mellan parterna missgynnas båda om en handlar bedrägligt. Det andra sättet är att lita på att anseendet kommer att försvinna för den som fått förtroendet om denne handlar bedrägligt, vilket gör det svårare för denne att bedriva en lönsam näringsverksamhet i framtiden.

Ett effektivt sätt att upprätthålla förtroendet för industrin är att denne ingår kontrakt med en producentorganisation. Detta kommer att hindra industrin från att missbruka sitt förtroende, eftersom om en producent är missgynnad kan industrin förlora hela organisationen som leverantör. Producentorganisationen kan också effektivare informera producenterna om villkoren från industrin, vilket kan skapa ett förtroende för industrin bland alla producenter.

3.5.3. Styrning

Industriföretagets kostnader för styrning och kontroll, av att producenter anstränger sig för att agera för att maximera den gemensamma vinsten, är den tredje typen av transaktionskostnader. Dessa kan minimeras genom att informationen är tydlig och att belöningen är motiverande, så att producenten kan uppnå en högre precision. Kostnaderna för styrning måste därför avvägas mot dess intäkter.

3.5.4. Påverkanskostnad

Den sista formen av transaktionskostnader är påverkanskostnader. Dessa uppstår när en part försöker öka sin nytta genom att inverka på den andra partens beslut. Exempel på detta kan vara att hålla inne på information, missleda den andra parten (ljuga) mm. Själva kostnaden är tiden och energin det tar att få inflytande istället för att producera. Risker för högre påverkanskostnaden ökar med antalet beslut som krävs, och mängden kommunikation som utbyts, vid varje förhandling. Denna kostnad kan bli betungande för det företag som har en sämre förhandlingsposition och bör därför minimeras.

Ett sätt att minska kostnaden, är att minska antalet beslut genom att utforma kontrakten så enkelt som möjligt. Detta motverkas dock av informationsprincipen, som menar att så mycket information som möjligt måste behandlas för att minska osäkerheten i kontraktet. Dessa faktorer måste då vägas mot varandra för att skapa ett effektivt kontrakt. Det andra sättet att minska kostnaden är att endast behandla objektiva parametrar. Dessa parametrar lämnar mindre utrymme för diskussion jämfört med subjektiva parametrar. Ett tredje sätt är att följa en beslutsplan som är byggt på ett regelsystem. Då måste beslutsfattare anpassa sig vilket minskar utrymmet för inverkanskostnader. Slutligen går också att, som nämnts förut, standardisera kontrakten med omförhandlingar vid behov.

3.6. Slutsats

Detta teorikapitel har haft som avsikt att visa vilka aspekter producenter och industrin bör beakta för att maximera den integrerade vinsten för båda parter. Koordination, motivation och transaktionskostnad bygger upp den integrerade vinsten genom att båda parter villkor uppfylls så att produktionen kan ske effektivt och till lägsta möjliga kostnad.

Källan för detta teoriavsnitt behandlar exempel från den danska jordbruksnäringen. Där finns dock inga exempel som hanterar kontrakt mellan producenter av spannmål och de förädlingsföretag som producenter levererar till.

I följande kapitel appliceras kontraktsteori på SSG och de tre kunderna V&S Absolut Spirits, Viking Malt och Meneba. Kapitlet avspeglar intresset, hos de olika parterna, i att närma sig varandra och bilda en starkare hierarkisk styrning av produktionen.

4. Empirisk analys

4.1. Tillvägagångssätt

Detta kapitel består av en analys av det datamaterial som är insamlat. Inledningsvis beskrivs företagen och deras övergripande strategier i frågor rörande hierarkisk samordning. Därefter görs en tolkning av strategierna i relation till teorierna i kapitel 3.

Vissa teoriaspekter kan inte grundligt analyseras i dagsläget eftersom företaget är relativt nystartat och relationerna inte har varit etablerade särskilt lång tid. Detta gäller framförallt minimeringen av transaktionskostnader. Trots detta är det viktigt att belysa aspekterna för att relationer ska förbli långvariga och nya relationer ska kunna skapas.

Kunderna, som utsågs såsom intervjuobjekt, är sådana kunder som utgör nästa steg i förädlingskedjan av spannmål. Den uppläggningsen valdes för att få en bred uppfattning om vilka företagsstrukturer, som en mindre grupp spannmålsodlare har möjlighet att närma sig, samt om potentialen i att skapa en starkare hierarkisk samordning med några av SSGs befintliga kunder.

Datainsamlingen bygger på teoretiskt underbyggda frågor, som de utvalda företagen svarade på i intervjuer under första delen av november 2004. De teoretiska begreppen bygger på praktiska studier av företag i relationer, där individer försöker maximera den egna nyttan. Agerandet kan vara oreflekterat men baserat på en mängd faktorer, såsom erfarenhet, tradition och ny kompetens. Frågorna var därför mer av diskussionskaraktär, och de hade varit svåra att ställa på annat sätt än genom personliga intervjuer.

De kunder, som intervjuades, har ansvar för såväl strategier som produktion. Intervjuerna har spelats in och skrivits ut så att de skulle kunna analyseras i mera detalj. Totala antalet intervjuer var tretton, med en varaktighet på cirka en och en halv timme vardera. Sex intervjuer genomfördes i industriledet, nämligen Meneba, V&S Absolut Spirits (AS) och Viking Malt (VM) och sex i produktionsledet, som bestod av SSGs medlemmar och ledning. Den trettonde, Skånefrö, var inte planerad från initialläget, men redan efter första intervjun drogs slutsatsen att en sådan aktör kan spela stor roll för en närmare relation mellan industrin och producenter.

Eftersom Meneba har som strategi att närma sig sina leverantörer, är Meneba även det företag som har ställt upp med störst mängd information. En tvådagars resa till Rotterdam gav möjlighet till omfattande intervjuer och samtal med personer anställda inom företaget. Intervjuerna, med *Richard Rolink, Purchase Manager Raw Materials, Flip van Straaten, Commercial Director, Gerard van der Hoek, Product Manager, Gerard Vianen, R&D Manager*, var givande också för dem. En kort sammanställning av examensarbetet på engelska är utlovad till dem.

På V&S Absolut Spirits intervjuades *Mikael Runeson, Produktchef Sprit*, och på Viking Malt intervjuades *Malin Andersson, Area Sales Manager*. VM ansåg att bryggerierna

bestämmer villkoren för efterfrågan, och därför kontaktades *Patrick Holmqvist, Bryggmästare* på Nils Oscar Bryggerier via telefon, som gav svar på ytterligare frågor.

Av SSGs medlemmar intervjuades *Hans Ström, VD Södra Åby Lokalförening, Claes-Eric Claesson, inspektor Jordberga Gods, Haqvin Stiernblad, ägare Stora Markie Gods, Dick von Blixen-Finecke, ägare Näsbyholms Gods, Kjell Thuresson, inspektor Näsbyholms Gods, Kenneth Normark, VD Södersläotts Spannmålsgrupp*. Endast en medlem, *Skabersjö Gods*, kunde inte delta i intervjuer. Några externa leverantörer är inte intervjuade, eftersom de inte är långsiktigt bundna och därmed inte har mandat att påverka relationen med industrin.

Teorin behandlar relationer mellan två aktörer, och därför behandlas endast industrin och producenter i analysen. Den tredje parten Forskning och Utveckling, fröförädling och rådgivning, är därför analyserad direkt i strategibeskrivningen. Som underlag för dessa aktörer ligger intervjun med *Sven-Olof Bernhoff, VD Skånefrö* och *Vice VD Scandinavian Seeds*.

Eftersom Meneba är den enda av de tre kunderna, som har specifika krav på råvaran från just SSG och teorierna förutsätter någon slags relation, är en stor del av teorierna inte tillämpbar i AS och ännu mindre i VM. En betydande del av analysen består av relationen mellan SSG och Meneba. Eftersom där finns en potential i att skapa en närmare relation med AS, speglar analysen hur relationen skulle kunna se ut.

4.2. Strategibeskrivning

4.2.1. Kunder

Meneba

Meneba är en holländsk kvarn med en årsproduktion av cirka 1,6 miljoner ton mjöl. Företaget är den största kvarnen i Europa. De restprodukter, som mjöltillverkningen bidrar med, samt de vetesorter, som inte håller kvalitetskraven, går till fodertillverkning. Cirka 40 % av tillverkningen går på export, i första hand till kunder i Afrika. Omsättningen ligger strax över 3 miljarder kronor.

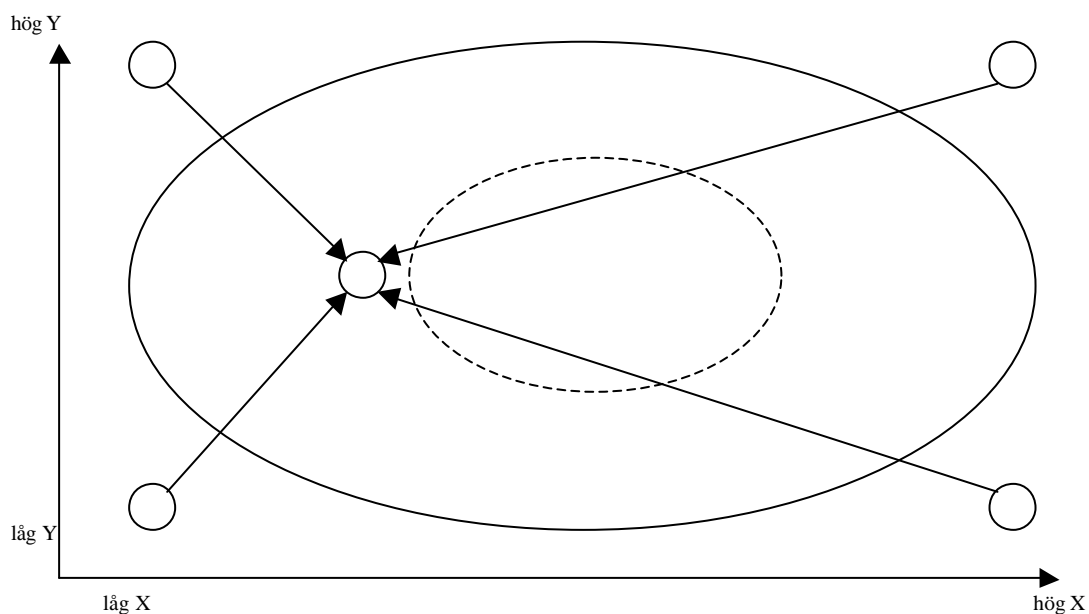
Kvarnen köper i första hand in vete (ca 95 %). Andra råvaror är majs och råg. Utöver dessa köps mindre mängder in av olika råvaror för tillverkning av specialprodukter. Meneba erbjuder över 200 mjölprodukter till sina kunder. Dessa produkter tillverkas genom en noggrann blandning av olika vetesorter med olika egenskaper.

Idag är cirka 10 % av leveranserna till *Meneba* knutna till någon form av kontrakt. För bara några år sedan bestod denna del av endast 2-3 %. Målet är att komma över 50 %. Resten av leveranserna handlas rent marknadsmässigt till dagspriser. De flesta leverantörer består av större kooperativ, som kan leverera stora volymer. Dessa

kooperativ går att kontraktera och därigenom öka perfektionen i produktionen. De största leverantörerna finns i norra delen av Frankrike och i nordöstra delen av Tyskland.

Meneba anser att fel sorters vete köps in idag. Felet ligger i att de önskade råvarorna inte finns på marknaden. Produkterna som företaget efterfrågar ligger inte i producenters intresse att producera, eftersom traditioner av produktion har framhävt egenskaper i produkterna som fungerar i traditionell livsmedelsindustri och ger en hög avkastning, vilket gynnar både industri och producenter av standardprodukter. Marknadernas funktionssätt är uppbyggda enligt dessa villkor. Meneba gör inga stora vinster på standardmjöl, eftersom den marknaden är pressad. De stora vinsterna kan hämtas i produkter, som är skräddarsydda åt kunder. VCM-programmet, som förklaras längre ner, ska hjälpa Meneba att komma närmare sina leverantörer, och därigenom kan budskapet förmedlas.

Axlarna i *figur 4.1* är egenskaper i olika vetesorter. I detta exempel illustreras andelen X och andelen Y i vetet. Vete har många egenskaper, och figuren kan därför utökas med fler dimensioner. De fyra cirkelarna i hörnen motsvarar extremer av vetesorter med de egenskaperna. Cirkeln i mitten till vänster symboliserar den mjölsort, som uppstår vid blandning av de fyra vetesorterna. Den streckade ovalen visar merparten av de vetesorter, som köps in och som finns på marknaden idag. Den större ovalen visar mängden av mjölsorter, som kan tillverkas, om företaget kunde köpa in de extrema sorter som blandas. Huvudsyftet är att öka precisionen och stabiliteten i produkterna genom blandning av extremsorterna, vilket syftar till att dra egenskaperna till exakt samma punkt, oavsett om årets skörd har gynnat vissa faktorer framför andra. Detta skulle hjälpa Meneba att ge en högre måluppfyllelse för kunderna. Därför efterfrågas få extrema vetesorter istället för godtyckliga vetesorter, som uppfyller alla egenskaper mer eller mindre.



Figur 4.1. Beskrivning av Menebas vetesorter

Meneba har de senaste åren gjort en satsning på ”value chain management” (VCM). Man vill därigenom få en högre form av styrning och kontroll av produkten genom hela produktionskedjan, från utsädesförädlare till konsument. Genom denna strategi kan värdet i produkterna öka och Menebas kunder kan ge konsumenten en högre måluppfyllelse. Meneba tror inte att konsumenten är beredd att betala värdet av att produkten är producerad enligt VCM, men troligen kan produktionen ske till en lägre kostnad i varje steg av förädlingsprocessen och dessutom nå en högre grad av perfektion.

Något som Meneba värderar högt är säkerheten i livsmedelsproduktion. I första hand handlar det om hälsoaspekter. Meneba ställer höga krav på alla leverantörer vad gäller säker hantering och produktion av råvara till både livsmedel och foder. Man har även miljökrav men hälsan är den viktigaste faktorn vid produktion, som är ämnad åt barnmat. Man har en omfattande kontrollavdelning, som gör noggranna analyser av allt vete som kommer in till fabriken. Dessa analyser är mycket kostsamma men också nödvändiga för att kunna ge garantier till kunder. Vete som är bestämd åt barnmatsproduktion har idag de högsta kraven vad gäller säkerhet. Analyserna är också kostsammare i och med att kraven är mycket högt ställda även från slutkund.

Meneba utvecklar ett eget certifieringssystem, som ska innefatta hela produktionskedjan. Detta system ska innehålla regler och anvisningar över hur produktionen ska ske genom kedjan, vilket kommer att minska behovet av att ständiga kontroller av varje leverantör och nya upphandlingar vid varje affär.

Meneba finner att SSG är unikt på grund av den spårbarhet som kan erbjudas tillsammans med stora volymer. Menebas krav på SSG utgörs av att medlemmarna måste, för att få leverera, bistå med produkter som når upp till de höga krav gällande mögelhalt, kadmium och bekämpningsmedelsrester, som gäller för barnmatsproduktion.

V&S Absolut Spirits

V&S Absolut Spirits (AS) är leverantör av sprit till Absolut Vodka, som är ägt av statliga Vin & Sprit. AS tar emot cirka 80 000 ton vete om året för att tillverka sprit. Enkelt räknat krävs ett kilo vete för en liter sprit. Behovet utgör cirka 10 % av den skånska veteskörden. AS har endast en kund för huvudprodukten, och biprodukten, drank, köps av spannmålsleverantören, SBI Trading AB. Drank omvandlas till djurfoder.

AS prioriterar hög stärkelsegrad i vetet. Stärkelsen är den faktor, som bildar alkohol. Ju högre stärkelsehalten är i vetet, desto mindre vete behöver företaget köpa in. Det har därför införts en stärkelsetrappa med 69 % stärkelse såsom utgångspunkt. Leveranser av vete som innehåller mer eller mindre stärkelse får ett tillägg eller avdrag i tiondelar i ökningen eller minskningen i andelen stärkelse.

AS har ett odlingskoncept, som företaget anser att alla leverantörer bör följa. Det är utvecklat utifrån Svenskt Sigills odlingskoncept. Om det följs, tillkommer en premie på leveranserna. Konceptet går ut på att hantera produkterna säkert samt att redovisa

växtodlingsjournaler för varje leverans. AS vill härigenom försäkra sig om att man får säkra råvaror, som är producerade i linje med en hållbar utveckling.

Idag handlar AS inte med någon form av kontrakt, utan handeln bygger mer på en s.k. omvänd auktion, där lägsta bud får leverera. Leverantörerna omfattas av SSG, Svenska Lantmännen, Svenska Foder, Kristianstad Lagerhusförening, samt andra mindre aktörer.

Viking Malt

VM är den största maltproducenten på den svenska marknaden. Totalt köps 260 000 ton malkorn in, varav 50 000 ton är fördelat till Söderhamn och 210 000 ton till Halmstad. VM har nyligen utökat sin produktion, vilket även dess konkurrenter gjort. Marknaden är därmed mättad, och bryggerierna kan spela ut mälterierna mot varandra. Marknadsläget är därmed prispressat, och marknadspriser existerar på såväl malt som malkorn, eftersom kostnaden för malt utgörs till cirka 70 % av malkorn. Mälterierna försöker köpa in så mycket malkorn de kan, när priserna är låga, och bryggerier köper in så mycket malt de kan, när priset på malt är lågt. Under mältningsperioden sker prissvängningar, vilket gör att malt aldrig betalas efter det faktiska inköpspriset på malkorn.

VM producerar i huvudsak en produkt, vilket är standardmalt. Ett fåtal andra produkter produceras, men råvaran är densamma. Det är alltså ingen större skillnad i olika malkornssorter. Kvalitetskrav är dock uppsatta, och som leverantör får man sälja malkorn till VM, endast om varan håller sig inom ramen för kvalitetskraven.

Bryggerier har olika specifikationer på maltet och kan även ha krav på att de önskar en viss malkornssort. Oftast beror det sista kravet på att de har ställt in processen enligt en viss malkornsorts specifika egenskaper. Liksom för all spannmål försämrar malkornsorternas egenskaper med åren, vilket påverkar producenternas avkastning. Bryggerierna kompenserar avkastningstappet via mälteriet. Producenterna kan ändå ofta inte ta risken att fortsätta producera den sorten, eftersom om övriga kvalitetskrav inte accepteras det året, går varan till foderkorn och foderpriset ligger en bra bit under malkornspriset. Om avkastningen dessutom är lägre, minskar intäkterna ytterligare.

Cirka 70 % av malten, som produceras hos Viking Malt, är baserad på svensk råvara. Viking Malt ägs till 35 % av Svenska Lantmännen, som också är den största leverantören. Spendrups försökte använda Svenskt Sigill-konceptet såsom konkurrensmedel, men man insåg att det blev för kostsamt och att konsumenten inte betalar för den merkostnaden. Det visar hur pressad marknaden är.

Den enda specialmalt, som finns i Sverige idag, är den ekologiska, och det är i en mycket liten skala. Om det ska komma någon annan specialmalt på marknaden, måste kraven komma från bryggerierna. VM skulle troligen förädla det maltet men det kan ta lång tid att förädla fram en ny malkornsort. Eftersom VM är delvis ägt av Svenska Lantmännen, som även äger Svalöv & Weibull, forskas det mycket på malkornet för att uppnå bryggeriers krav. Idag finns framförädlade sorter med olika egenskaper, men det är bryggerierna som bestämmer villkoren, så någon revolutionerande förändring tror inte

VM kommer att ske inom den närmaste framtiden. Ska en ny sort tas i bruk, måste efterfrågan från bryggerier vara stark.

Malin Andersson beskriver marknaden idag som tråkig. Det är bara priset som styr, eftersom kvaliteten anses undervärderad. Vinsterna ligger i storskalighet och fullt kapacitetsutnyttjande.

Samordningen mellan bryggerier och mälterier verkade tunn. För att producenten ska kunna kundanpassa sin produktion måste signaler komma från bryggerier. För att få en bild av denna problematik kontaktades Patrick Holmqvist, bryggmästare på Nils-Oscar Bryggerier.

Patrick Holmqvist menar att hela bryggeribranschen och därigenom också de underliggande leden är mycket traditionsbunden i sina sätt att producera varor. Hela processen är utformad enligt tradition, och att bryta de traditionerna är förenat med en hög kostnad och ett stort risktagande. Någon måste i så fall börja om i en helt annan riktning. Han jämför med lanseringen av färska kryddor i kruka som ingen i kryddbranschen trodde på. Idag är färska kryddor en stapelvara.

Nils-Oscar Bryggerier har en 100 % integrering i en stor del av sin produktion. De egna arealerna på Tärnö Säteri utanför Nyköping räcker inte för full produktion och därför måste man köpa in en del malkorn från andra gårdar. Mälteriet är beläget i anslutning till gården. I mälteriet mältas även havre, råg och vete till bageriindustrin. Till det egna bryggeriet mältas korn, lite vete och en mycket liten del havre. Detta är exempel på nischer som ett mindre företag kan ägna sig åt.

När verksamheten startade, provades olika sorters malkorn för att företaget redan i initialläget skulle nyscha sig. Resultaten var acceptabelt men någon större skillnad i egenskaper kunde man inte utläsa, åtminstone inte om konsumenten fick avgöra. Därför mältas endast det standardmalkorn, som övriga bryggerier efterfrågar.

I det ännu mer traditionsbundna landet England har somliga bryggerier vägrat att överge malkornssorter, som kan vara upp emot 100 år gamla. Avkastningen på dessa är givetvis betydligt lägre och priset därmed betydligt högre. Eftersom bryggerierna har hittat en likasinnad konsumentkrets, finns betalningsviljan, menar Holmqvist.

4.2.2. SSG

Samtliga involverade i undersökningen svarade jakande på frågan om SSG bör närma sig sina kunder mer. Det är en av anledningarna till att SSG bildades, men det beror visserligen på vilken kund man pratar om. En kund som bara efterfrågar kvantitet av standardvara kan man bara närma sig genom att vara en pålitlig leverantör. Detta är en faktor, som måste värdesättas högt.

Marknaden i Sverige och norra Europa är inte särskilt stor om man ser det till antalet aktörer. Anseendet är därför viktigt. Rykten sprider sig snabbt, och ingen kund vill handla med en aktör, som inte står för sitt ord.

Eftersom produkterna är av biologisk karaktär, är SSG mycket försiktig med att upprätta juridiskt bindande kontrakt. Det handlar snarare om att skapa långsiktiga relationer, som bygger på förtroende. Ett kontrakt, som inte går att uppfylla på grund av att vädret har varit ogynnsamt ett visst år, skulle kunna leda till skadestånd och därmed minskat förtroende. Detta undviks genom att kunden litat på att SSG gör sitt bästa för att uppfylla de krav som har ställts.

SSG är medvetet om hur marknaden ser ut i Sverige och att utrymmet för specialprodukter är begränsat. Meneba är en kund som passar SSG bra, eftersom det har höga krav och efterfrågar produkter som SSG kan erbjuda. AS har nyligen anammat en liknande syn på kvalitetsråvara, och relationen med SSG fungerar bra, men den kan förbättras, anser medlemmarna. Relationen med VM fungerar mer som att VM ska se SSG som en pålitlig leverantör av rätt kvaliteter. Den relationen är annars helt marknadsmässig.

SSG anser att man har kommit nära Meneba och kan troligen inte komma mycket längre. Medlemmarna har en stark vilja att inrikta produktionen mot krävande kunder och öka den hierarkiska samordningen med sådana kunder. Än så länge är antalet potentiella kunder litet inom detta område. Därför är fortfarande en stor del av produktionen bulk. Meneba är den enda kunden, som har specifika krav på SSG. Produktionen till AS och VM är i stort sett bulkvara. Medlemmar menar att om SSG ska fortsätta med bulkproduktion, bör det ske till lägsta möjliga kostnad och på enklaste sätt. Fokuseringen bör ligga på specialprodukter, och den efterfrågan måste hittas.

SSG levererar också till lokala kvarnar såsom Lilla Harrie, Skånemöllan, Abdon Mills och Nordmills. Övriga kunder är Karlshamn (raps), tyska mälterier, Carlsberg, foderindustrin och energiindustrin. Sedan finns ytterligare kunder, som söker sig till SSG och som SSG skapar lång- och kortsiktiga relationer med. SSG är alltså en etablerad spannmålsleverantör på den nordeuropeiska marknaden.

Som konkurrenter räknas Svenska Lantmännen (SvL) samt andra aktörer som levererar till samma kunder. Än så länge är SSG ensamt med sin företagsstruktur. Liknande organisationer kan mycket väl bildas, och då hårdnar konkurrensen ytterligare. Denna konkurrensökning kan ses både positivt och negativt.

Eftersom SvL är den största aktören på den svenska marknaden sätter SvL, utifrån den europeiska och den globala marknaden, priset på den inhemska marknaden. Detta gör att SSG får anpassa sina priser efter SvL. SSG hamnar ofta i anbudssituationer, där SvL är motparten, och eftersom SvL hanterar större kvantiteter än SSG, kan SvL ofta pressa priser eller trygga en viss kunds behov. I dessa fall handlar det ofta mer om kvantiteter än kvaliteter eller att SvL kan erbjuda en högre kvantitet av samma kvalitet.

De flesta kunderna är, liksom största delen av branschen, affärsmässigt konservativa. Kvantitet är därför fortfarande den faktor, som går före kvalitet. Meneba är ett undantag, och AS har nyligen påbörjat att arbeta med andra faktorer än just kvantitet.

4.2.3. Skånefrö AB

Skånefrö är ett företag, som bedriver försök på nya sorter och förser lantbrukare med utsäde. Scandinavian Seeds importerar nya sorter från utlandet och säljer godkända sorter till lantbrukare. Inget av företagen har egen fröförädling. Det enda företaget i Sverige som har en egen förädling, är Svalöv & Weibull (S&W), som är ägt av SvL.

Bernhoff menar att enligt tradition har dessa typer av företag alltid varit till för att gynna lantbrukares intressen. Därför har avkastning varit faktorn som har varit av största vikt fram till för ett par år sedan. Nu är främsta målet att säkra avsättningen för produkterna och i andra hand att prioriteras avkastningen. Något som mer och mer ställs i fokus är sjukdomsresistensen, av både hälso- och miljökäl. Fröföretagen tittar mer på vilka produkter som industrin efterfrågar och försöker distribuera sorterna på så sätt att kvantiteterna överensstämmer med efterfrågan. Successivt går utvecklingen mot en mer kundanpassad produktion, men det är långt kvar till dess att anpassningen är fullkomlig.

Kommunikation mellan industrier och fröföretagen påbörjades för ett antal år sedan, men sker fortfarande i en liten skala med ett fåtal industrier. I de fallen handlar det om att utveckla sorter som ger industrin en bättre måluppfyllelse i sin produktion. AS har nyligen upprättat en kontakt med Skånefrö, som ska ta fram sorter som har en högre stärkelsehalt och som är mer resistent mot sjukdomar. Detta gynnar miljön, eftersom producenten inte behöver använda samma mängd bekämpningsmedel. Skånefrö har också kontakt med en del kvarnar och försöker hitta sorter, som kan passa för dessa.

Bernhoff menar att trenden visar att industriföretagen prioriterar råvarukvaliteten mer och mer och att lantbrukarna får en högre och högre medvetenhet i en kundorienterad produktion. Denna trend kommer förmodligen också att hålla i sig ju högre kvalitetskraven blir.

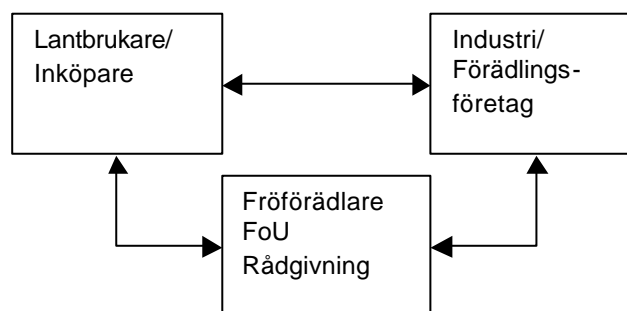
Skånefrö är hårt konkurrensutsatt av S&W, som förädlar fram egna sorter och importerar en del sorter för svensk produktion. Förädling är kostsam, och eftersom S&W är ägt av SvL, försöker företaget att förse de egna medlemmarna med S&Ws sorter. Sorterna ska vara användbara i så stora delar av landet som möjligt, vilket tvingar fram en bulkproduktion. Sorterna uppfyller också standardkraven, vilket gör dem användbara i många olika förädlingsområden. Detta hämmar utvecklingen mot specialgrödor till nischprodukter, och istället ökar konkurrensen för lantbrukaren. Visserligen sjunker kostnaden för insatsvaror, men priset på råvaran sjunker också. Detta dilemma finns överallt i branschen, och därför utvecklas inte sorter, som kan odlas endast under specifika förutsättningar.

En annan anledning till att specialgrödor inte utvecklas är det tar lång tid att utveckla en ny sort. Efter att den nya sorten har tagits fram måste den odlas på försök och utvärderas under tre år, för att sedan få ett godkännande och klassas som en EU-godkänd sort. Alla sorter som är EU-godkända får odlas i alla EU-länder. Ofta kräver dock industrierna att sorterna har passerat processen och utvärderats i fabriken för att den ska kunna användas i produktionen. Utöver själva utvecklingstiden för förädlingen av sorten tar det alltså fyra år att få in en ny sort på marknaden.

Vad Skånefrö kan göra, är att ta in sorter som fungerar någorlunda i utlandet och hoppas på att dessa kan växa bättre under de förutsättningar som finns i vissa delar av Sverige.

Slutsatsen är att industrin bör vara mer krävande och involverad i själva förädlingen av sorterna i stället för att, såsom idag, acceptera de varor, som finns på marknaden. Industrin skulle därigenom få en större insikt i producenternas situation och skulle kunna påverka producenterna till att producera rätt varor till rätt ändamål.

Forskning och utveckling (FoU), fröförädling och rådgivning (FFR) kan ses som den sammanbindande länken mellan industri och producent, se *figur 4.3*. För att industrin ska få tag i de sorter, som är optimala i produktionen, måste företaget kunna förmedla de specifika kraven på egenskaper till någon som har kompetens inom detta område. Exempelvis FoU, som tillsammans med fröförädlare tar fram eller finner en existerande sort som därefter odlas under de förutsättningar som ger högst måluppfyllelse för industrin. Själva produktionen kan då vara mer krävande för producenten och hanteringen kan skilja sig från standardproduktion. Därför behöver förmodligen producenten rådgivning för att med bästa möjliga metod forma produkten för att perfekt passa in efter industrins önskemål.



Figur4.3. Kommunikation mellan leden i branschen

Meneba anser att denna länk saknas, vilket gör att de inte kan finna rätt sorter i sin produktion. Processspecifika termer är svåra att förmedla mellan parterna industri och producent, eftersom enligt tradition har inte relationen krävt detta kunskapsutbyte. Om FFR kommunicerar bättre med industrin, kan de avgöra vad som är möjligt och inte möjligt att genomföra, därefter kan FFR förmedla mer hanterbar informationen till producenter som är. Meneba ansåg att det tog för lång tid att utveckla nya sorter och därför var relationen till FFR begränsad. Meneba insåg dock att denna relation var av stor

vikt och att möjligen kan denna sorts relation bygga på ett årligen stödande bidrag som tillser att Menebas intressen beaktas i fröförädlingen.

I SSGs fall bör FFR utnyttjas till en högre grad. Vid osäkerheter i kraven från en kund bör FFR kontaktas, som i sin tur kan kontakta industrin och få en större klarhet i kraven. Därefter kan FFR förmedla kraven på ett mer förståeligt sätt. Detta leder förmodligen till en större förståelse för varandras produktionsförutsättningar. Kraven kan kanske inte tas på lika stort allvar om man inte har full förståelse över varför kraven är ställda på ett visst sätt. Om dessutom FFR kan vägleda producenten i formningen av produkten, uppnås förmodligen kraven lättare, vilket kan leda till ett långsiktigt åtagande eftersom kunden får en högre tillfredsställelse.

Denna form av styrning underlättas i fallet SvL eftersom S&W är integrerat i företaget tillsammans med industriföretagen. Vad man kan fråga sig då är varför minimikraven för Svenskt Sigill är i stort sätt lika för alla producenter.

4.3 Analys

4.3.1 Koordination

Produktionskoordination

Barnmatsproduktion leder till produkter, som är riktade åt föga priskänsliga konsumenter. Produktionskostnaderna är betydligt högre, dels eftersom råvaran är svårare att finna och dels därför att analyser och kontroller är betydligt noggrannare. Produktionsprocessen skiljer sig även från malning av standardmjöl. Marknaden för tillverkning är också mindre än för standardmjöl. Dessa faktorer leder till att Meneba kan ta ut ett högre pris och får en högre vinst jämfört med standardmjöl. Man kan skräddarsy ett halvfabrikat till nästa led i kedjan för barnmatsproduktion.

Om Meneba kan trygga sitt råvarubehov, innebär det en betydande kostnadsbesparing. Varje ny potentiell leverantör behöver då inte kontrolleras och lika omfattande analyser av råvara är inte längre nödvändiga. Kan SSGs medlemmar stå för en del av detta behov, innebär det troligen en vinst för båda parter. VDN för SSG är den person som idag har möjlighet att koordinera produktionen för att råvaran perfekt ska passa in i Menebas produktion. Personen är inte opartisk utan agerar i SSGs intressen, men Meneba har ett högt förtroende för denne.

Detta gör inte VDN för SSG till en central beslutsfattare, eftersom denne har insyn endast i det ena företaget. Meneba är dock villigt att visa mer av kalkyler, som är relaterade till barnmatsproduktionen, men då kräver Meneba att även SSG visar sina kostnadskalkyler för den specifika råvaran samt att SSG måste vara en stabil leverantör av råvara. Inte förrän i det läget kan en relation komma tillstånd, såsom illustreras i figur 2.4.

Dubbel marginalisering kan inte inträffa i relationen med SSG, eftersom Meneba inte kan riskera att lägga hela råvaruproduktionen till barnmat i en och samma region. Större volymer än vad Meneba har för avsikt att köpa måste kontrakteras, eftersom det måste finnas en säkerhet i att kontrakterad mängd kan levereras till kunderna. Menebas kontrakt med Nestlé och Numico är baserade på volym. Produktionen kan visserligen öka så att Meneba producerar till dess att marginalkostnaden är lika med marginalintäkten. I detta tidiga skede är en sådan situation mindre trolig.

AS kan inte tänka sig att lägga alla ägg i samma korg, och därför köps varor in av leverantörer från hela den södra delen av Sverige. Eftersom Absolut Vodka är ett så kallat Premium Brand, måste AS vara noggrann med kvaliteten på produkten och med avseende på hur produktionen påverkar miljön. AS är också kostnadsmedvetet och vill göra så goda affärer som möjligt på råvaran.

Någon hierarkisk samordning mellan VM och någon producent kommer antagligen inte att ske inom den närmaste framtiden. VM ger heller inte utrymme för någon större flexibilitet i sina krav, utan endast de producenter som uppfyller kraven kan leverera.

I SSG fungerar VDN som den gemensamma länken ut till kund. Denna person förmedlar kraven och villkoren till medlemmarna. Detta är den interna styrningen. Den externa styrningen utgörs av att Meneba gör revisioner hos medlemmarna och rankar dem i ett eget betygssystem. Medlemmarna får därigenom klart för sig vilka kraven är och vilka faktorer som bör göras bättre. Det handlar framför allt om en säker hantering av råvaran. Dessa revisioner görs regelbundet för att se om medlemmarna anpassar sig efter Menebas krav.

Också AS har gjort gårdsbesök hos medlemmarna, men det är inte revisioner i samma bemärkelse som Meneba. AS ger däremot feedback på varje leverans, som jämförs med medelvärden. På det sättet har odlaren möjlighet till att förbättra sin produktion till nästa säsong. VM har ingen kontakt med SSG på det planet.

På grund av att SSG är en liten organisation fungerar logistiken på ett mycket flexibelt och hanterligt sätt. SSG uppfattas såsom en organisation, som kunder kan vända sig till även vid de tillfällen snabba leveranser efterfrågas. Kunden kan få snabba svar, och om varan finns tillgänglig, kan den levereras med kort varsel. Detsamma gäller feedback på varor. Medlemmarna får klara besked om kvaliteterna på varorna lever upp till kraven.

Vid handel med bulkvaror levereras till kunden den vara som finns tillgänglig närmast, eftersom marginalerna är låga. Avstånden kan i värsta fall äta upp hela vinsten på leveransen, om transporten inte är optimal.

Kunder kan också få information om hur resultatet för kommande skörd kan utfalla. Kommunikationsvägen till producenterna är kort, vilket uppskattas av kunder som kan anpassa produktionen efter den information, som producenter ger dem inför skörden.

Riskkoordination

Den risk, som *Meneba* utsätts för i sin förädling av råvara för barnmat, är att inte komma över varor med rätt kvalitetsparametrar. Det är därför *Meneba* har en riskspridning med avseende på leverantörer. Då det gäller stora kvantiteter undviker företaget att låsa upp sig i en och samma region. *Meneba* anser dock att förutsättningarna i Skåne gynnar stabila kvaliteter över åren. Det är ännu en faktor som gör att *Meneba* vill ha SSG som leverantör av upp till 50 % av råvaran till barnmatstillverkning. För att detta ska vara nåbart krävs ett närmare samarbete och en förståelse för varandras produktion.

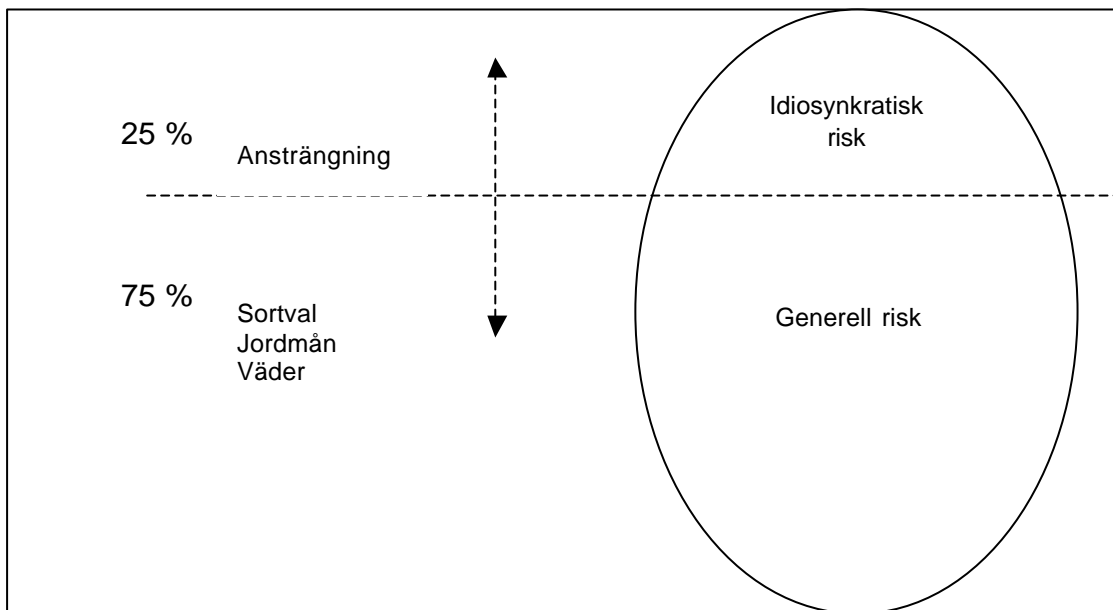
Prissättningen är den faktor, som är känsligast, men det problemet måste lösas för att en nära relation ska kunna komma till stånd. Om *Meneba* kan försäkra sig om att SSG kan leverera rätt varor, har det ett stort värde, vilket kan innebära en kraftig prishöjning. Det har inte riktigt varit fallet hittills, kanske just på grund av att prisskillnaden inte har varit särskilt märkvärdig. *Meneba* inser dock att prissättningsproblematiken borde diskuteras mer. *Meneba* har höga kostnader för att kontrollera av varje ny leverantör till barnmatstillverkning och höga analyskostnader för varje parti som ska förädlas. Dessa kostnader skulle minska, om producenterna garanterade stabilare produktion och den vinstökning, som kostnadsreduceringen bidrar med, kan fördelas mellan *Meneba* och SSG.

Eftersom *Meneba* har många verksamheter och produkter att sprida riskerna över, kan företaget ta på sig en större risk än vad SSG-medlemmarna kan. Därför bör *Meneba* ta på sig prisrisken och erbjuda någon form av fast pris till SSG. Dock måste motivationen upprätthållas i någon form av bonus- eller bestraffningssystem.

När det gäller råvara till barnmat är kvalitetskraven snarare svart/vit än grå. Mögel- och kadmiumhalt måste vara under bestämda nivåer, vilka till och med kommer att lagstadgats inom kort. Uppnås inte dessa kvalitetskrav kan inte råvaran användas för den sortens produktion. Det betyder att bonussystemet inte kan baseras på dessa parametrar. SSGs medlemmar måste då odla de mest resistent sorterna och kompenseras för eventuellt bortfall i kvantitet, om alternativet för en misslyckad produkt är den öppna marknaden. Denna kompensation måste utgå även om varan inte uppnår kraven ett visst år, eftersom kvantitetsförlusten blir en konkurrensnackdel på marknaden.

AS arbetar med full kapacitet och har inga direkta problem i att finna råvaran. Den enda risk AS utsätts för är prisrisken, det vill säga risken i att göra dåliga affärer. Hypotetiskt går det att tillverka sprit av praktiskt taget vad som helst, men kostnaden kan variera. Som i alla konkurrensutsatta företag bör produktionen ske på det kostnadseffektivaste sättet. Eftersom AS utlovar högkvalitativa produkter, tillverkade under en miljömedveten produktion med *"the finest grains from Southern Sweden"*, låser sig företaget till ett begränsat utbud av produkter. Råvaran är den största kostnaden i sprittillverkningen, och därefter följer energi, arbetstimmar och processmateriell. Eftersom AS efterfrågar höga kvaliteter, måste priset ligga över konkurrerande verksamheter, som efterfrågar samma råvara. Det högre priset är förenat med en del krav för att överhuvudtaget kunna leverera.

Figur 4.2 visar hur risken kan vara fördelad mellan producenten och industrin. Figuren motsvarar en ideal produkt på samma sätt som figur 2.1 gör. Den generella risken, som utgörs av sortval, jordmån och väder, bör räknas bort från kontraktet, och den idiosynkratiska risken – ansträngningen – bör fördelas mellan producent och industrin. Sortvalet kan delvis ingå i den idiosynkratiska risken, eftersom producenten delvis kan välja en sort, som är mer eller mindre lämplig för ändamålet.



Figur 4.2. Ansträngnings- och riskfördelning

Industrin bör finna incitament, som gör att producenten anstränger sig för att nå god måluppfyllelse. Incitamenten heter lönsamhet och trygghet, vilket kan tyckas motsägelsefullt, men incitamenten måste fördelas med avseende på mottagligheten för risk. Den generella risken bör gå att utläsa från statistik. Statistiken skulle visa vad en genomsnittlig producent i samma region kan prestera, med avseende på de parametrar, som är viktiga för industrin. Om exempelvis AS söker en hög grad av stärkelse och har kontrakterat en bestämd kvantitet av vete med SSG, bör förmodligen inte priset direkt relateras till andelen stärkelse i vetet. Väderomständigheter kan ge höga variationer år från år i andelen stärkelse i vetet. Därför bör SSGs vete jämföras med snittet över södra Skånes veteskörd det året och bonussystemet baseras på den positiva avvikelsen från snittet, förutsatt att sorten som odlas är godkänd i ASs produktion. Detta kallas för relativ prestationsmätning och avvikelsen visar producentens ansträngning – den idiosynkratiska risken.

SSGs medlemmarna är, liksom de flesta producenter, riskaversiva och kräver någon sorts kompensation för att lämna den marknadsmekanism, som den största delen av varor handlas på idag. Ett exempel på att producenter är riskaversiva är malkornet. Genom åren har det visat sig att malkorn uppfyller kraven fyra år av fem för en genomsnittlig lantbrukare. Ett år av fem uppfylls inte kraven, vilket leder till att malkornet säljs som foderkorn. Om lantbrukaren hade odlat foderkorn, hade avkastningen blivit högre och därmed också tackningsbidraget, jämfört med den som har en misslyckad

malkornsskörd. Lantbrukare kräver därför en kompensation för denna risk – en riskpremie, som speglas i skillnaden mellan foderkornspriset och malkornspriset.

Om SSG ska producera en specifik produkt åt en kund, kommer andra faktorer än avkastningen att ställas i fokus. Eftersom marknadspriset är relaterat till avkastning, skulle en lägre avkastning leda till en lägre intäkt, i det fallet att kunden inte köper varan. Därför anser SSGs medlemmar att kompensationen för en eventuell intäktsförlust måste vara ansenlig för att motivera en alternativ produktionsinriktning. Vid fallet med fasta priser över en viss tidsperiod kräver SSGs medlemmar en ännu högre kompensation för att undvika risken i att marknadspriset når över det avtalade priset.

4.3.2. Motivation

Deltagande

Det finns en klar vilja att närma sig varandra, särskilt i relationen mellan SSG och *Meneba*. SSG har som mål att vara den mest attraktiva partnern och ge kunder vad de efterfrågar. *Meneba* vill genomföra sitt VCM-program. Relationen motiveras från båda håll, om SSGs medlemmar får mer betalt och om *Meneba* säkrar sitt råvarubehov.

Meneba tycker sig i SSG ha hittat en företagsstruktur, som passar bra för att bidra med en stor del av råvarubehovet för barnmatproduktion. Osäkerheten ligger dock i om förutsättningarna hos SSG är optimala. Detta vet *Meneba* inte ännu. SSG anser att förutsättningarna finns, men detta är ännu så länge inte fullt ut bevisat.

ASs vilja att närma sig är oklar. AS vill ha tillgång till hela marknaden, samtidigt som specifika produkter efterfrågas. Detta kan bero på att företaget är statligt ägt, och därför kan inte någon leverantör särbehandlas. Det kan också bero på ett traditionellt synsätt på produktionen, som innebär svårigheter med att ändra systemet. Möjligheten finns dock, och den är SSG redo att tillmötesgå.

VM har ingen möjlighet att lämna den marknadsmekanism, som är styrande idag, och därför finns heller ingen möjlighet att närma sig SSG.

Ansträngning

Produktion av råvara till barnmat är den samma som all annan spannmålsproduktion. Skillnaden är att kraven är högre, menar *Meneba*. Producenter måste investera, om de ska kunna hitta andra konkurrensmedel. Med det menar *Meneba*, att producenter måste skaffa sig den kunskap och de nödvändiga hjälpmedlen, som krävs för att producera varan.

AS menar att för att producenter ska uppnå en vara som är kundanpassad krävs en lägre grad av ansträngning, eftersom produkten behöver lägre kvävegiva. Det betyder att mindre tid går åt ute på fältet och kostnaden för kväve minskar. Att uppfylla ASs behov

innebär alltså en kostnadsbesparing hos producenten. Därför behöver inte heller AS ge producenter en mycket högre betalning än marknadspris för att trygga sitt behov.

Ansträngningen från VMs sida i att uppnå en god relation med producenter finns inga data på. Producenter kan inte göra mer än vad marknaden kräver. Exempelvis får andelen av restprodukter i råvaran maximalt vara 2 %. Råkar renheten vara högre, finns det ingen anledning för producenten att inte blanda in restprodukter för att dryga ut kvantiteter och därmed erhålla en större intäkt. Eftersom priset är relaterat till marknaden, ser producenten ingen anledning att leverera en bättre produkt än de minimikrav som gäller.

Idag ser inte medlemmarna någon anledning att anstränga sig mer eller mindre för en speciell produkt. Skillnaden i betalning för de olika spannmålsprodukterna varierar inte markant, och därför finns heller ingen anledning att anstränga sig. (Den av grödorna som ägnas mest uppmärksamhet är sockerbetor, just för att betalningen är avsevärt högre.) SSG ägnar visserligen mer tid åt Menebas produkter, genom att förse Meneba med externa produkter. Anledningen är att man långsiktigt vill behålla Meneba som kund och få en rätning i de egna kvaliteterna för att kunna leverera fortsättningsvis.

I studien fick SSG-medlemmarna frågan om hur mycket av en ideal produkt som beror av ansträngning och hur mycket som beror av väder, jordmån och sortval. De flesta svarade att ansträngningen motsvarar cirka 25 %, se *figur 4.2*. Detta är en svårtolkad siffra och skiljer sig avsevärt beroende på vilken produkt ansträngningen avser.

För att få fram ett godkänt malkorn finns givna rutiner som bygger på erfarenhet av brukandet av producentens arealer. Sorterna är också givna därför att de är så pass få och har så pass lika egenskaper. Om produkten ändå inte når godkänd standard, beror det av väderförhållandena det året på den arealen. Malkornsproduktionen ses därför som mer väderberoende, och ansträngningen har en mindre påverkan.

Veteodling har fler produktionslinjer att gå in i efter skörd, och här spelar ansträngningen en större roll. Sorterna är betydligt fler och vissa sorter passar bättre i en viss jordmån. (Vad som är bättre, härleds ofta till avkastning) Om vetet ska gå till en kvarn, krävs ofta en hög proteinhalt, vilket kräver mer arbete och en högre kvävegiva. Är vetet ämnat åt AS, önskas en hög stärkelsehalt, vilket kräver mindre arbete och en lägre kvävegiva. I dessa fall handlar det om traditionell odling till traditionella processer. Ansträngningen kan då tyckas vara given och vädret kan uppfattas styra produktionen, men så är inte fallet. Producenten ökar istället kvävegivan för stärkelsevete och sänker kvävegivan för proteinvete för att få möjligheten att leverera till båda. Härigenom reducerar producenten sitt risktagande och producerar en ren bulkvara, vete. Producenten säkrar sin inkomst genom ansträngning. Den ideala varan är för producenten en vara som alla vill ha. Vädret bestämmer sedan vilka produkter på olika delar av arealen, som har mer stärkelse respektive mer protein, och därefter levereras respektive produkt till givna destinationer.

I fallet då vetet ska till Meneba för barnmatsproduktion, måste angreppsgraden vara synnerligen låg och en lägre stärkelsehalt föredras. Då spelar ansträngningen en oerhört stor roll. Ansträngningen utgörs bland annat i kunskap och informationsuppdatering.

Producenten vet vilka medel som krävs för att få fram en lägre stärkelse, men extrema krav på sjukdomsresistens, bekämpningsmedelsanvändning, säker hantering och hygien är krav, som de flesta producenter inte är vana vid. Om producenten inte är mottaglig för kraven och skörden inte uppfyller kraven, kan producenten skylla på vädret. Om då grannen är mer mottaglig och lyckas uppfylla kraven, kanske inte vädret var den avgörande faktorn. Vid så pass höga krav på sjukdomsresistens kan valet av sort vara avgörande. Eftersom det handlar om en specialprodukt, som en producent oftast inte är van vid att producera, finns troligen inte kompetensen för att odla den inom företaget. Producenten måste då antingen skaffa sig den kompetensen eller anlita spetskompetens genom rådgivning.

Investering

Meneba investerar i att bygga långsiktiga relationer med producenter och kunder. Denna satsning är mycket kostsam i ett initialläge, men *Meneba* är övertygat om att när målet uppnås, överträffas dessa investeringar av de kostnadsbesparingar VCM-programmet ger på lång sikt.

Den huvudsakliga investeringen för producenter skulle vara i kompetensutveckling. Om de ska vara nischproducenter, måste de ha stor kännedom om hur dessa råvaror produceras bäst. Det skulle underlätta för *Meneba*, om SSG hade en mer avancerad analysutrustning, eftersom då hade inte SSG behövt skicka prover, som inte är godkända, vilket skulle innebära en kostnadsminskning för *Meneba*.

Idag ser inte AS något behov av att producenten behöver investera i något specifikt för att uppnå företagets krav. En investering, som skulle ge en bättre råvara för VM, skulle vara en ren hos producenten. En sådan skulle ge högre renhet och jämnare kornstorlek. Antagligen är rensarna hos VM tillräckligt bra, vilket leder till att investeringen endast skulle leda till en högre kostnad, som producenten inte kunde försvara.

SSG ser inga hinder för specifika investeringar. Kontraktet bör dock vara utformat så att den specifika investeringen är avskriven vid kontraktets utgång. SSGs medlemmar investerar regelbundet i anläggningar, som leder till en effektivare och säkrare hantering. Dessa investeringar är dock inte ämnade åt en specifik kund.

4.3.3. Transaktionskostnad

Ingå kontrakt

Alla inblandade parter anser att långsiktiga kontrakt varierar mellan tre till fem år, åtminstone när priset hypotetiskt diskuteras. Priset kan i vissa fall baseras på tre månader och ändå vara bundet till ett långsiktigt åtagande. Det handlar då om att följa marknadspriset med ett tillägg för den specifika produkten. Ingen part vill helt lämna marknadspriset i dagens läge. Osäkerheten är för stor för båda parter. *Meneba* anser att priset har en alltför stor betydelse i relationen och att relationen riskerar att bli kortsiktig

på grund av missnöje ett visst år. AS anser att priset är det viktigaste i relationen. Om detta fortgår, kommer en långsiktig relation att bygga på andra faktorer än priset. Om SSG och AS ska ingå kontrakt, bör, som exemplet i *tabell 4-1*, nedan visar, kontraktet bygga på en fast kvantitet av stärkelse. Priset kan därefter förhandlas. VM har inga andra medel än minimikrav och marknadspris att tillgå.

AS bör bygga kontraktet på kilo stärkelse och fastställa en kvantitet som SSG ska uppfylla varje år. Därefter kan förmodligen SSG tänka sig ett marknadspris. Vinsten utgörs då istället i kostnadsbesparingar för båda parter. Marknadspriset är orimligt om SSG inte säkert vet att de får avsättning för produkterna, eftersom foderpriset inte är försvarbart.

Tabell 4-1. AS vinst av att kontraktera bestämd kvantitet

Absolut Spirits	SSG	Totalt			
ton vete	35000	80000			
kr/ton vete	1200	1200			
kr totalt	42000000	96000000			
ton stärkelse 69 %	24150	55200			
ton stärkelse 72 %	25200				
ton vete		78500			
kr totalt		94200000	kr totalt	43800000	96000000
besparing		1 800 000	kr/ton vete	1250	1200

Om SSG skulle fokusera på en stärkelserik skörd skulle man enligt de flesta kunna uppnå en stärkelsehalt på 72 %. Det skulle ge AS en reducering av 1500 ton vete i det totala behovet och motsvara en besparing på 1 800 000 kronor i råvarukostnader. SSGs medlemmar skulle antagligen tappa i avkastning men en ökning med 50 kronor per ton skulle kanske motsvara det avkastningstappet. Hela råvaruvinsten skulle då fördelas till SSG. AS vinst är ändå energi- och tidsbesparing eftersom behovet har minskat med 1500 ton. För att SSG ska acceptera marknadspriser, måste de få en kompensation för att de inte längre har samma konkurrenskraft på marknaden, kvantitetsmässigt. Besparingen är den faktor som är förhandlingsbar. Medlemmarna måste dock se en skillnad i lönsamhet för att detta ska vara nåbart.

SSG anser att risken i relationen med Meneba är att producenter, som är närmare belägna Rotterdam, kan möta Menebas krav. Meneba menar att SSGs konkurrenter i så fall finns i Baltikum, där förutsättningarna uppnår samma nivå tids nog. SSG har då fortfarande en konkurrensfördel, eftersom avståndet är närmare till Skåne och att SSG ännu är långt före i utvecklingen. Producenter i övriga Västeuropa är för små för att kunna erbjuda stora kvantiteter med abs olut spårbarhet. Relationen mellan Meneba och SSG bör därför kunna bygga på tre- till femåriga kontrakt.

Ett av SSGs mål är att kunna tillfredsställa kunder med höga krav, och därför föredras specifika kontrakt framför standardkontrakt. De specifika kontrakten bör innehålla hanterbar information och krav anpassade för produktion av biologisk vara.

Konflikthantering

Som nämnts tidigare består branschen av få aktörer, och SSG försöker att hålla ett så gott anseende som möjligt. SSG har varit försiktig med att försätta sig i situationer, som skulle kunna leda till konflikter. Eftersom alla aktörer i branschen är medvetna om sårbarheten för en aktör, som skulle handla bedrägligt mot motparten, undviks fasta kontrakt och beroendesituationer.

Styrning

För att få en ökad förståelse av kunders krav önskar SSGs medlemmar att kunderna vore mer involverade i styrningen av produktionen. Det skulle underlätta för SSG att producera varor, som gav högre måluppfyllelse till respektive kund. Medlemmarna anser också att det skulle förbättra relationer och öka förståelsen för varandras produktioner. En tredje faktor är att medlemmarna skulle känna ett större ansvar för produkterna och en högre grad av delaktighet, om kunderna var mer involverade från början av processen. SSGs medlemmar tycker också att de borde få en större insikt i vad som sker i nästa led för att få en större förståelse över de krav som ställs på dem.

Påverkanskostnad

Idag kan påverkanskostnader bestå i olika redovisningsmetoder från SSG till kund och från kund till SSG. Då argumenteras om olika priser, eftersom aktörerna har olika syn på levererad kvalitet. SSG upplever också att kunder kan finna argument, som inte har varit överenskomna och som skulle ge prisavdrag. Dessa argument kan komma i alla relationer och är ofta oberättigade. Metoderna är ren förhandling. De kan vara tidskrävande och föra fokus bort från själva produktionen.

5. Slutsatser

Ju längre åt höger företagen söker sig längs med integrationsskalan, desto högre blir *delaktigheten* i varandras företag. Vägen till god samordning kräver att aktörerna kan kommunicera på ett förståeligt sätt så att producenten vet hur denne ska uppnå de specifika kraven på en vara som ger industrin högsta möjliga måluppfyllelse. Industrin måste också inse producentens begränsningar i att produkten är biologisk. En ständig och öppen kommunikation är därför nödvändig för att kunna minimera oförutsedda händelser som leder till missnöje och därmed en kortvarig relation.

Producenten måste, i fallet specialråvara, *anstränga* sig mer för att uppnå de specifika krav som krävs för att uppnå god måluppfyllelse ända ut till slutkund. Hur denna ansträngning tillämpas i produktionen beror mycket på, dels hur pass hög kompetensen är för att frambringa varan som efterfrågas, samt dels hur höga incitamenten är från industrin. Ser producenten inte någon större skillnad i kalkylen för den produkten finns heller inget motiv för att ägna den produkten en större uppmärksamhet än för övriga produkter.

En avgörande faktor för relationens förutsättningar är initiativtagandet. Ska producenten anstränga sig för att uppnå en ideal produkt och leva på förhoppningen att ett högre pris erbjuds på grund av den ökade insatsen, eller ska industrin utlova en högre betalning och leva på förhoppningen att producenten ska anstränga sig och leverera en ideal produkt? Initiativtagandet kan likställas med ett initialt risktagande. Industrin har större möjligheter att sprida risker och bör därför vara initiativtagaren. Med initiativet och en god relation som grund, kan därefter ett öppet kontrakt skapas, i vilket industrin utlovar en högre betalning med villkoret att producenten redovisar de insatser som formar en produkt med så hög måluppfyllelse i som möjligt.

Producenter anser att *risken* ökar i takt med att företaget går längre ifrån produktionen av standardprodukter som handlas på marknaden. Eftersom interventionspriset än så länge existerar och utgör ett minimipris för all brödsäd som är standard, vet producenten vad som utgör botten på marknaden. Detta är en säkerhet för producenten. Att uppnå kraven från industrin kan leda till att spannmålen inte längre räknas som standard och därmed kan inte interventionen användas som en säkerhet. Om inte kvantiteten är kontrakterad som en säker avsättning oavsett utfall med industrin, måste producenten få en riskpremie motsvarande skillnaden mellan marknadspris och alternativt pris (foderpris) multiplicerat med sannolikheten för att varan inte uppnår kraven. Om produktionen dessutom innebär en högre kostnad i form av en ökad ansträngning och kontroll mm., borde denna kostnad ingå i priset.

En förutsättning för att en närmare relation skall komma till stånd är att industrin ser potentiella vinster med en ökad vertikal samordning. Som situationen ser ut idag visar studien att bryggeribranschen har mycket små möjligheter att skapa samordningsvinster med producenter. Marknaden är alltför pressad och kraven är så pass inrotade i producenters produktion att maltkorn utgör en bulkvara. Ett fall där samordningsvinster kan vara möjliga är om mindre mälterier erbjuder mältning av flera produkter för andra

ändamål än ölmalt och därför har specifika krav på råvaran. I fallet V&S Absolut Spirits utgörs samordningsvinsterna av att producenter av befintliga produkter fokuserar på en viss egenskap inom produkten. AS gör en kostnadsbesparing om denna fokusering är effektiv, eftersom det totala kvantitetsbehovet minskar. Producenter kan dock inte fokusera på en speciell egenskap om avsättningen inte garanteras. I det sista fallet, Meneba, efterfrågas också en befintlig produkt, men med betydligt strängare krav jämfört med standardkraven för humankonsumtion. Om produkten inte uppnår kraven finns dock fortfarande möjlighet till avsättning för produkten på marknaden för kvalitetsspannmål. Samordningsvinsterna erhålls i att Meneba kan trygga sitt råvarubehov och därigenom undvika kravet på att varje år göra revisioner av nya potentiella producenter. Produkten är en bulkvara med specifika kvalitetskrav, som kan kräva specialkompetens för att nå upp till.

Om SSG själv ska finna en avsättning för specialprodukter är förmodligen inte nästa led i produktionen den aktör som man ska vända sig till. Denna aktör producerar endast ett halvfabrikat av råvaran som ska ge en hög måluppfyllelse för nästkommande led. Inriktningen för marknadsföring bör därför tillämpas på industrier som tillverkar konsumentfärdiga produkter. Dessa industrier borde då tillsammans med SSG och FoU kunna komma fram till lösningar på industrins problem och därefter låta mellanledet producera halvfabrikatet.

Produkterna som ska produceras måste vara av specialkaraktär. Eftersom Sverige är ett högteknologiskt tjänste- och kunskapssamhälle, bör produkterna successivt få just denna karaktär: Skräddarsydda varor som kräver en spetskompetens eller en särskild teknik för att producera. Bulkvaror och förädlingen av dessa allokeras successivt till lågkostnadsländer och när jordbruksstödet eventuellt upphör finns förmodligen inget utrymme för andra produkter än de senast nämnda.

6. Diskussion

Inom livsmedelsindustrin och annan industri fungerar kommunikation och transaktioner av varor mellan aktörerna på ett sätt som inte lantbrukare är och har varit vana vid. Lantbrukare har producerat varor med högre och högre avkastning för varje år och andra parametrar har kommit senare i prioriteringslistan. Meneba har, bland ett fåtal andra, tagit steget mot lantbrukarna och försöker nu skapa en kommunikation som inte har existerat förut. Kvalitet är nu vad lantbrukarna ska satsa på. Det är inte en process som går över en natt att ställa om produktionen och prioritera andra faktorer som inte har varit i fokus tidigare. Samtidigt är marknadspriset direkt beroende av den kvantitet av respektive sädeslag som finns tillgänglig.

Spannmålsproducenter tycker att det är smickrande att uppvaktas av en industri som har höga kvalitetskrav och som vill köpa produkter från dessa. Om produkterna dessutom lever upp till kraven är det en vinstsituation för båda parter detta år. Producenten känner sig då delaktig i produktionen av en kvalitetsprodukt och industrin känner sig säker i att den har hittat en producent som lever upp till kvalitetskraven. Året därpå förefaller det sig att kvalitetskraven inte alls uppnås. Industrin blir då frustrerad över hur detta kunde komma sig och producenten rycker mer på axlarna och menar att det inte går att styra över de parametrarna. Produktionen var inte annorlunda från föregående år, så det var vädret som orsakade missödet, menar producenten.

Industrier och spannmålsproducenter måste alltså lära känna varandras marknader och förutsättningar för att uppnå goda relationer. ”Tala med bönder på bönders vis” är ett förnedrande ordspråk som idiotförklarar varenda bonde, som alltså inte begriper vad som sker utanför lantbruksvärlden. Troligen ligger det i lantbrukarnas ansvar att skapa sig en förståelse i professionellitet och marknadsanpassa sitt företagande till industrivärlden, och som råvaruproducent acceptera sig själv och agera som en underleverantör till livsmedelsindustrin.

Än så länge måste industrin ge producenter incitament att delta i produktionen. Spannmål är en enkel råvara vars intäkter ligger strax över kostnaderna för att producera den. Vill industrin ha en kvalitetsråvara måste den se till att producenten känner ett ansvar över sin produkt. Producenten måste se en positiv skillnad på sista raden i kalkylen för den produkten. Om det inte är någon skillnad kan producenten lika gärna hålla sig kvar på marknaden och försöka sälja standardråvara till bästa pris.

Precis som att spannmålsproducenter inte är vana att närma sig livsmedelsindustrin, har inte heller livsmedelsindustrin en vana av att närma sig spannmålsproducenterna. Eftersom utbudet är och har varit till största delen standardråvaror, har livsmedelsföretagen varit nöjda med att köpa in råvara från den stora högen. Detta kommer att fortgå för en stor del av livsmedelsföretagen. De företag som känner sig hotade av att den internationella konkurrensen ökar, genom att företag etableras i länder med ett lägre kostnadsläge, kan antagligen inte långsiktigt fortsätta med bulkproduktion. Livsmedelsföretag som har bestämt sig för att stanna som aktör på den Europeiska marknaden, måste hitta vägar för att sänka kostnader och erbjuda varor som är unika.

Carl-Adam von Arnold: Hur kan spannmålsproducenter skapa kundanpassning?

Företag inser förmodligen inte detta förrän de har kniven mot strupen, vilket förmodligen också leder till ett chocktillstånd.

Industrier inom branschen är med andra ord minst lika traditionsbundna som producenterna och det krävs att några aktörer tar initiativ och leder övriga längs vägen mot lönsamhet.

Källförteckning

Litteratur

Bogetoft, Peter & Ballebye Olesen, Henrik, 2004, *Design of Production Contracts*, Copenhagen Business School Press, Denmark.

Merrett, Christopher & Walzer, Norman, 2001, *A Cooperative Approach to Local Economic Development*, Quorum Books, Westport CT, USA.

Nilsson, Jerker & Björklund, Thomas, 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen?*, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Internet

www.svensksigill.se, 2004-09-11

Intervjuer

Andersson, Malin, Area Sales Manager Viking Malt, den 16 november 2004

Bernhoff, Sven-Olof, VD Skånefrö AB och Vice VD Scandinavian Seeds, den 15 november 2004

von Blixen-Finecke, Dick, Ägare Näsbyholms Gods, den 18 november 2004

Claesson, Claes-Eric, Inspektör Jordberga Gård, den 15 november 2004

van der Hoek, Gerard, Product Manager Meneba, den 4 november 2004

Holmqvist, Patrick, Bryggmästare Nils Oscar Bryggerier, den 3 december 2004

Normark, Kenneth, VD Söderslätts Spannmålsgrupp, den 17 november 2004

Runeson, Mikael, Produktionschef Sprit V&S Absolut Spirits, den 8 november 2004

Rolink, Richard, Purchase Manager Raw Materials Meneba, den 4 november 2004

Stiernblad, Haqvin, Ägare Stora Markie Gods, den 16 november 2004

van Straaten, Flip, Commercial Manager Meneba, den 4 november 2004

Ström, Hans, VD Södra Åby Lokalförening, den 17 november 2004

Thuresson, Kjell, Inspektör Näsbyholms Gods, den 18 november 2004

Vianen, Gerard, Research and Development Manager Meneba, den 4 november 2004

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502